

# Valmentavan esimiestyön kehittäminen pankissa

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Linda Pokki  
2010

## **VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN PANKISSA**

### **Tutkielman tavoitteet**

Tutkielman tavoitteena on selvittää, mitä on valmentava esimiestyö ja minkälaisen menetelmien ja välineiden kautta sitä toteutetaan esimiestyöskentelyssä, päivittäisessä toiminnassa ja oppimisen kehittämisessä. Tarkoituksena on perehtyä sekä esimiesten, että alaisten taitojen kehittämiseen valmentavan esimiestyön kautta. Tutkimus pyrkii myös esittelemään valmentavan esimiestyön havaittuja hyötyjä organisaatiolle sekä löytämään kehitysehdotuksia valmentavan esimiestyön kehittämiseksi edelleen.

### **Lähdeaineisto ja tutkimusmenetelmät**

Teoreettisessa osassa tarkastellaan valmentavan esimiestyön ideaa, erilaisia kehittämismenetelmiä sekä toteuttamista. Keskeiset menetelmät ja valmentavan esimiestyön toteuttaminen kuvataan kirjallisuuden, aikaisempien tutkimusten sekä artikkelien pohjalta rakennetussa teoreettisessa viitekehyksessä. Empiirinen osuus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineiston keräämisessä käytettiin apuna puolistrukturoituja haastatteluita, joita suoritettiin yhteensä 10 kappaletta. Haastattelut ovat tutkitun pankin esimiehiä lähiesimiesportaasta. Haastatteluiden analyysissä käytetään hyväksi teemoittelua. Haastattelujen avulla selvitetään, kuinka tutkitun pankin esimiehet kokevat valmentavan esimiestyön ja sen eri menetelmät ja välineet. Kertomusten pohjalta pyritään myös selvittämään, miten esimiehet valmentavaa esimiestyötä toteuttavat ja minkälaisia kehitysehdotuksia heillä on valmentavan esimiestyön tulevaisuutta ajatellen.

### **Keskeiset tutkimustulokset**

Tutkimus kokoaa yhteen tietoa valmentavasta esimiestyöstä käsitteenä ja käsitteen piiriin luettavista eri kehittämismenetelmistä. Lisäksi tutkimus paneutuu valmentavan esimiestyön konkreettisiin toteuttamistapoihin ja välineisiin toteuttamisen mahdollistamiseksi. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että valmentava esimiestyö käsitteenä on vielä teoreettisesti jäsentymätön. Myös eri kehittämismenetelmät, joita valmennettavassa esimiestyössä hyödynnetään ovat sisällöltään osittain päällekkäisiä. Idea valmentavan esimiestyön ja sen puitteissa hyödynnettävien eri kehittämismenetelmien taustalla on kuitenkin selkeä. Valmentava esimiestyö tähtää henkilön jatkuvaan kehittymiseen, omaan oivaltamiseen sekä positiiviseen ajatteluun. Tutkimus tukee aikaisempia teorioita siitä, kuinka organisaatioympäristö on muuttunut rationaalisesta ja ennakoivasta johtamisesta kohti globaalia toimintaympäristöä ja jatkuvaa muutosta, jossa myös esimiestyöltä vaaditaan joustavuutta, nopeaa tempoa, verkostoitumista ja laajaa osaamista. Tutkimuksen empiirinen osuus osoittaa, että valmentavan esimiestyön idea ja hyödyt on sisäistetty tutkittavassa pankissa erinomaisesti. Sen sijaan valmentavassa esimiestyössä käytettävien välineiden ja toimintatapojen yhtenäistämisessä läpi organisaation on vielä haasteita. Näihin haasteisiin tutkimus vastaa tarjoamalla kohdeorganisaatiolle kehitysehdotuksia jatkoa ajatellen. Empiirisen tutkimuksen pohjalta esitellään myös kolme toisistaan eroavaa valmentajaryhmää: innokkaat, kriittiset sekä sopeutujat. Nämä kolme ryhmää kuvaavat kärjistetysti sitä, kuinka valmentava esimiestyö menetelmänä tutkitussa pankissa koetaan ja mitkä ovat eri ryhmien vaikutukset valmentavan esimiestyön kehittymiseen tutkimukseni kohdeorganisaatiossa tulevaisuudessa.

### **Avainsanat**

Valmentava esimiestyö, valmentaja, valmennettava, esimiestyö

# SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Tutkielman taustaa .....	6
1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset .....	7
1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet .....	8
1.4 Tutkielman rakenne.....	9
2 VALMENTAVA ESIMIESTYÖ.....	10
2.1 Kohti valmentavaa esimiestyötä .....	10
2.1.1 Mitä on valmentava esimiestyö .....	14
2.1.2 Valmentavan esimiestyön kolme tehtävää.....	15
2.1.3 Valmentavan esimiestyön osapuolet.....	16
2.2 Toiminnan ja osaamisen kehittäminen erilaisten menetelmien avulla.....	18
2.2.1 Coaching .....	19
2.2.2 Valmennus .....	22
2.2.3 Konsultointi .....	27
2.2.4 Mentorointi .....	27
2.2.5 Työnohjaus .....	28
2.2.6 Benchmarking .....	28
2.2.7 Koulutus.....	29
2.2.8 Työkierto.....	30
2.2.9 Eri menetelmien kenttä .....	30
2.3 Valmentavan esimiestyön toteuttaminen .....	32
2.3.1 Oppimisen suuntaaminen.....	33
2.3.1.1 Tavoitteiden määrittäminen.....	34
2.3.1.2 Toiminnan laadun ja tulosten arviointi.....	36
2.3.1.3 Välineiden ja käytäntöjen luominen.....	39
2.3.2 Oppimista edistävän ilmapiirin luominen.....	40
2.3.2.1 Koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen.....	41

2.3.2.2	Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhde.....	42
2.3.3	Oppimisprosessien tukeminen .....	43
2.3.3.1	Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen.....	45
2.3.3.2	Yksilön kehittymisen tukeminen.....	46
2.3.4	Esimerkillä johtaminen .....	51
2.3.4.1	Esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä.....	51
2.3.4.2	Sitoutuminen työpaikan yhteisiin asioihin .....	53
2.3.4.3	Oman ammattitaidon kehittäminen .....	54
2.3.5	Valmentavan esimiestyön toteuttamisen välineet.....	56
2.3.5.1	Kehityskeskustelut .....	56
2.3.5.2	Valmennuskeskustelut.....	58
2.3.5.3	Havainnointi .....	59
2.3.5.4	Koulutus .....	59
2.3.5.5	Päivittäinen kanssakäyminen .....	59
2.3.5.6	Palaverit.....	60
2.3.6	Valmentavan esimiestyön hyödyt organisaatiolle .....	60
2.4	Yhteenveto .....	62
3	METODOLOGIA .....	64
3.1	Empiirisen tutkimuksen tavoitteet.....	64
3.2	Tutkimusmenetelmän valinta .....	65
3.3	Tutkimuksen suorittaminen.....	66
3.3.1	Haastateltavien valinta .....	66
3.3.2	Tutkimuksen kohderyhmän ja aineiston kuvaus.....	68
3.3.3	Haastattelukysymysten laadinta.....	69
3.3.4	Haastatteluiden toteuttaminen .....	69
3.4	Aineiston analyysin suorittaminen.....	70
3.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	71
3.5.1	Luotettavuus .....	72
3.5.2	Validiteetti .....	73
3.5.3	Muita laadullisen tutkimuksen arviointikriteereitä .....	74
4	EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI .....	76
4.1	Taustoja esimiestyöhön ja yksilön oppimiseen tutkittava pankki huomioiden.....	76
4.1.1	Esimiestyön kehittyminen tutkittavassa pankissa.....	77

4.1.2	Henkilöstön kehittäminen haastateltavien näkökulmasta .....	80
4.1.3	Kuinka valmentava esimiestyö on ymmärretty tutkittavassa pankissa.....	80
4.2	Esimiesten valmennus tutkittavassa pankissa .....	84
4.2.1	Esimiestyön kehittäminen haastateltavien näkökulmasta.....	84
4.2.2	Pankin esimiestyön vahvuudet ja heikkoudet.....	87
4.2.3	Coaching ajankohtaisena esimiestyön kehittämisvälineenä .....	89
4.2.4	Pankin valmentavan esimiestyön kehittäminen tulevaisuudessa.....	92
4.3	Valmentavan esimiestyön toteuttaminen tutkittavassa pankissa.....	95
4.3.1	Oppimisen suuntaaminen tutkittavassa pankissa.....	97
4.3.1.1	Tavoitteiden määrittäminen.....	98
4.3.1.2	Toiminnan laadun ja tulosten arviointi.....	101
4.3.1.3	Käytäntöjen luominen .....	103
4.3.2	Oppimista edistävän ilmapiirin luominen tutkittavassa pankissa .....	105
4.3.2.1	Koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen.....	105
4.3.2.2	Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen rakentaminen.....	106
4.3.3	Oppimisprosessien tukeminen tutkittavassa pankissa .....	107
4.3.3.1	Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen.....	107
4.3.3.2	Yksilön kehittymisen tukeminen.....	108
4.3.4	Esimerkillä johtaminen tutkittavassa pankissa .....	109
4.3.4.1	Esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä.....	109
4.3.4.2	Sitoutuminen työpaikan yhteisiin asioihin .....	111
4.3.5	Välineet valmentavan esimiestyön toteuttamiseksi tutkittavassa pankissa .....	113
4.3.5.1	Kehityskeskustelut .....	114
4.3.5.2	Valmennuskeskustelut.....	115
4.3.5.3	Havainnointi.....	117
4.3.5.4	Koulutus .....	122
4.3.5.5	Päivittäinen kanssakäyminen .....	123
4.3.5.6	Palaverit.....	123
4.4	Yhteenveto .....	123
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	126
5.1	Tutkimuksen keskeiset löydökset suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen.....	126
5.2	Kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle.....	131

## **KAAVIOIDEN LUETTELO**

Kaavio 1	Organisaatioympäristön muutos.....	12
Kaavio 2	Valmentavan esimiestyön osapuolet .....	17
Kaavio 3	Valmentavan esimiestyön toteuttaminen.....	32
Kaavio 4	Organisaatiohierarkia .....	67
Kaavio 5	Esimiestyön muutos.....	78
Kaavio 6	Valmentavan esimiestyön toteuttaminen pankissa .....	97
Kaavio 7	Coaching-kategoriat .....	141

## **TAULUKOIDEN LUETTELO**

Taulukko 1	Valmentavan esimiestyön määritelmiä.....	14
Taulukko 2	Eri menetelmien kenttä .....	30
Taulukko 3	Valmentavan esimiestyön määritelmiä haastateltujen näkökulmasta..	81
Taulukko 4	Löydetyt valmentajaryhmät .....	129
Taulukko 5	Valmentajien kehittämistoiveet esimiestyöhön liittyen.....	133

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa

Yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut voimakkaasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Elämme maailmassa, jota kuvaa jatkuva muutos ja kehittyminen. Näin ollen myös yritysten toimintaympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset ja arvaamattomuus ovat arkipäivää. Asiantuntijat toimivat tilanteissa, joita on vaikea ennakoida ja joihin liittyy usein erilaisia arvokonflikteja esimerkiksi ympäristön tai yhteiskunnallisten odotusten kautta. Nopeutuva muutostahti ja lisääntyvä monitahoisuus asettavat johtamiselle ja organisaatioille uudenlaisia haasteita, eikä vanhojen johtamisoppien enää uskota menestyvän. (Harmaja & Hellbom 2007; Hellbom 2006; Kansanen & Cannon 1997; Tiuraniemi 1994; Viitala 2007) Ympäristömuutosten ja johtajana kehittymisen on kuljettava käsi kädessä. Ympäristömuutokset edellyttävät johtajien kehittymistä, toisaalta kehittyvät johtajat myös samalla muuttavat ympäristöään. (Pirnes 1995, 13)

Suuri osa tämän päivän johtajista ja esimiehistä on saanut koulutuksensa siihen aikaan, kun muutoksia vielä pystyttiin suunnittelemaan, ennakoimaan ja viemään läpi siistissä järjestyksessä (Viitala 2005, 300). Johtaminen oli hyvin pitkälti asioiden tietämistä ja tiedon jakamista, käskemistä ja valvontaa (Viitala 2007, 83–84). Koulutus puolestaan luokkahuonemaista ja viestintä yksisuuntaista. Avainsanoja olivat rationaalisuus, lineaarinen ajattelu, hierarkkisuus ja mekanistinen lähestymistapa. (Aaltonen & Kirjavainen 2006, 75) Suomessa tällainen johtaminen riitti vielä 1980-luvun alkupuolelle asti. Viimeisten viidentoista vuoden aikana on kuitenkin jouduttu opettelemaan uudenlainen viitekehys ja ote johtamis- ja esimiestyöhön. Näin ollen tämänhetkinen esimies- ja johtajajoukko on johtamisen uuden aikakauden pioneerijoukkoa. (Viitala 2005, 300)

Valmentavan esimiestyön sanotaan toimivan johtamisvälineenä uudentalaiselle muutoskeskeiselle organisaatioympäristölle, jossa toimimme tällä hetkellä. Valmentaminen onkin ollut jo vuosikymmenen ajan yksi työelämän ja johtamisen keskeisimpiä kehittämisen näkökulmia ja sitä on tarjottu ratkaisuksi mitä erilaisimpiin tilanteisiin (Hellbom 2006, 71). Valmentavassa johtamisessa on tunnuspiirteitä, jotka erottavat sen vanhasta tavoite- ja tulosjohtamisesta (Kansanen & Cannon 1997, 11). Periaatteessa se nähdään vastaiskuna vanhakantaiselle pomottavalle ja pompottavalle johtamiselle (Aaltonen ym. 2005, 301).

Pankki on valmentavan esimiestyön kannalta mielenkiintoinen ja toimintaympäristön muutosta hyvin kuvaava tutkimusympäristö. Pankkitoiminnassa korostuu asiantuntijuuden ja osaamisen merkitys, joka on merkityksellinen myös valmentavassa esimiestyössä. Lisäksi pankkitoiminta on muuttunut voimakkaasti niin teknologisoitumisen kuin liiketoiminnan monipuolistumisen myötä. Tämän päivän pankkitoimintaa kuvaavat valmentavan esimiestyön taustalla vaikuttavat tunnuspiirteet kuten asiakaslähtöisyys, osaamisen laaja-alaisuus, nopea muutostahti ja globaalin ympäristön välittömät vaikutukset.

Valmentavaan esimiestyöhön liittyvä kirjallisuus lisääntyy nopeaa tahtia ja julkaisuja aiheeseen liittyen on saatavilla jo paljon. Varsinaista tieteellistä tutkimusta valmentavasta esimiestyöstä on kuitenkin tehty melko vähän. Aiheesta saatavilla oleva informaatio painottuu lähinnä erilaisia valmentavia menetelmiä kuvaavaan kirjallisuuteen ja liiketoimintalähtöiseen menetelmien kauppaamiseen, jota harjoittavat pääasiassa konsultit. Koska valmentava esimiestyö menetelmänä ja ajattelutapana on kuitenkin jo laajasti organisaatioissa käytössä, uskon myös tutkimuksellisen kirjallisuuden ja materiaalin lisääntyvän tulevaisuudessa. Yritykset nimittäin varmasti kaipaavat informaatiota menetelmän tehokkuudesta ja vaikutuksista liiketoiminnalle.

## 1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän tutkielman tavoitteena on luoda yleiskuva valmentavasta esimiestyöstä menetelmänä ja käsitteenä. Tutkielmani pyrkii esittelemään valmentavan esimiestyön toteuttamista prosessina sekä kuvaamaan erilaisia välineitä ja menetelmiä, joita valmentavan esimiestyön toteuttamisessa hyödynnetään. Päämääränäni on lisätä ymmärrystä siitä, kuinka valmentava esimiestyö koetaan, miten siihen suhtaudutaan ja miten sitä toteutetaan. Tutkielmani lopuksi annan vielä kehitysehdotuksia siitä, minkälaiset asiat ovat ajankohtaisia valmentavan esimiestyön kehittämistä ajatellen.

Tutkielmani tutkimusongelmana on siis tarkastella *valmentavaa esimiestyötä ja sen kehittämistä tutkitussa pankissa*. Lähestyn tutkimusongelmaa vastaamalla seuraaviin alakysymyksiin:

- Kuinka valmentava esimiestyö käsitteenä on ymmärretty?
- Kuinka esimiehiä valmennetaan?
- Kuinka esimiehet valmentavat alaisiaan?
- Minkälaisia kehittämis ehdotuksia nousee esille valmentavaa esimiestyötä ajatellen?

Empiirisessä osassa tavoitteenani on tutkittava pankki huomioon ottaen selvittää, kuinka esimiestyö ja esimiesten kehittäminen on kehittynyt vuosien myötä ja miten sitä toteutetaan tällä hetkellä. Lisäksi olen kiinnostunut siitä, kuinka esimiehet toteuttavat valmentavaa esimiestyötä alaisilleen ja kuinka tehokkaasti he käyttävät erilaisia tarjottuja välineitä. Tutkimukseni pyrkii myös kuvaamaan tutkitun



pankin asenteita valmentavaa esimiestyötä kohtaan ja tuomaan esille tutkitun ryhmän toiveita valmentava esimiestyö huomioiden.

Tutkimuksessani tarkastellaan edellä mainittuja asioita pankin lähiesimiesportaasta käsin. Halusin rajata tutkimukseni tähän kohderyhmään nimenomaan sen takia, että tällä kohderyhmällä on kokemusta valmentavasta esimiestyöstä ylemmältä taholta heihin itseensä kohdistuen, kuin myös organisaatiohierarkiassa alaspäin omiin alaisiinsa nähden. Tutkimukseni suoritettiin tutkittavassa pankissa pelkästään henkilöasiakaspuoli huomioon ottaen. Tällä tavalla kykenin varmistamaan toimintatapojen yhtenäisyyden, vertailun helpomman suorittamisen ja näin ollen myös luotettavammat tutkimustulokset.

Tutkielmassani esitetty teoreettinen keskustelu perustuu lähdeaineistoltaan lähinnä suomalaiseen ja yhdysvaltalaiseen tutkimukseen. Varsinkin Riitta Viitalan valmentavan esimiestyön toteuttamisen eri osa-alueita ja osaamisen kehittämistä käsittelevä teoreettinen viitekehys toimii kantavana mallina empirian yhdistämisessä teoriaan. Lisäksi tutkimukseni piiriin rajattuihin teorioihin, aiheisiin ja menetelmiin ovat vaikuttaneet merkittävästi tutkitun pankin kiinnostuksen kohteet ja pankissa käytössä olevat menetelmät ja käytännöt.

Tutkielmaa tehdessäni havaitsin, että käsitteen *valmentava esimiestyö* kenttä on hyvin laaja ja sen piiriin voidaan lukea kuuluvaksi monenlaisia menetelmiä. Tutkielmani alkuosa pyrkii esittelemään kaikki nämä eri menetelmät päällisin puolin, mutta jatkossa keskityn lähinnä valmennukseen esimiestyön kehittämismenetelmänä. Myös organisaation sisäistä esimiestyön toteuttamista ja alaisten osaamisen kehittämistä tarkastelen pääasiassa valmentavan esimiestyön kautta. Muita mahdollisia menetelmiä sivutan vain siltä osin, kun ne haastateltavien kertomuksissa keskusteltaessa valmentavasta esimiestyöstä nousevat esille.

### **1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet**

Seuraavaksi esittelen keskeisimmät tutkielmassani esiintyvät käsitteet. Muut tutkielmassa esiintyvät käsitteelliset termit selitän asiayhteydessään työn edetessä.

#### ***Valmentava esimiestyö***

Valmentava esimiestyö on asioiden ja ihmisten samanaikaista johtamista. Käsitteelle valmentava esimiestyö ei kuitenkaan ole vakiintunut yhtä ainutta virallista määritelmää. Valmentavaa esimiestyötä käsittelevä kirjallisuus ja materiaali nostavat johdonmukaisesti esille tiettyjä elementtejä valmentavaan esimiestyöhön liittyen. Tärkeässä roolissa valmentavan esimiestyön kannalta ovat koko organisaation kehittäminen ja yksilön oppiminen, positiivisuus, avoimuus ja tukeminen (Aaltonen ym. 2005, 318;

Hellbom 2006, 65). Myös tavoitteiden saavuttaminen ja oma oivaltaminen ovat merkityksellisiä asioita valmentavassa esimiestyössä (Hellbom 2006, 71). Valmentaminen ja valmentava esimiestyö liittyy siis yleisellä tasolla koko organisaation toimintakulttuurin kehittämiseen ja yksilöiden oppimiseen sekä oppimisen käytäntöön soveltamiseen. Se sisältää vastuunkantoa niin esimiesten kuin alaistenkin kohdalla. (Hirvihuhta 2006, 11–12)

### ***Valmentaja***

Valmentavassa esimiestyössä valmentajana voi toimia johtaja tai esimies, joka näkee roolinsa olevan työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja heidän auttamisensa löytämään parhaat ratkaisut kulloiseenkin tilanteeseen. Valmentaja voi myös olla organisaation ulkopuolinen henkilö, joka tarjoaa palvelujaan, joko niin, että organisaation johto tai henkilöstöosasto tilaa tällaisen mahdollisuuden tietylle henkilölle, tai niin, että henkilö hankkii oma-aloitteisesti valmentajan itselleen. (Hirvihuhta 2006, 7) Johtajien ja esimiesten rooli on sitä selvemmin valmentaja, mitä voimakkaammin organisaatiot kilpailevat osaamisella (McGill ym. 1992; Viitala 2007, 83–84).

### ***Valmennettava***

Valmennettava voi olla ylimmän johdon edustaja, avainhenkilö tai esimies, jolla on haastava työ ja joka haluaa parantaa työsuoritustaan, tarkastella työtään tai miettiä omia ratkaisujaan työtilanteiden tai ammatillisten päämäärien suhteen (Hirvihuhta 2006, 6-7). Nykyään valmennettavana yhä useammin, varsinkin asiantuntijatehtävissä, on koko henkilöstö (Sweeney 2007, 170). Valmennettavana voi olla myös kokonainen ryhmä. Ryhmä voi muodostua henkilöistä, joilla on samankaltaisia työtilanteita tai jotka toimivat työssään yhdessä (Hirvihuhta 2006, 7).

## **1.4 Tutkielman rakenne**

Tutkielmani on jaettu viiteen päälukuun. Johdanto-luvun jälkeen, luvussa 2, käsittelen valmentavaa esimiestyötä teoreettisesta näkökulmasta kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimustuloksiin perustuen. Luvussa 3 käyn läpi tutkimukseen liittyvää metodologiaa, jonka jälkeen luvussa 4 perehdyn tutkimuksen empiirisen aineiston analyysiin ja tutkimustuloksiin. Tutkielman lopuksi luvussa 5 teen johtopäätöksiä keskeisistä havainnoista ja löydetyistä valmentajaryhmistä sekä peilaan havaittuja tutkimustuloksia alussa esiteltyyn teoriataustaan nähden. Luvussa 5 pyrin myös tarjoamaan tutkitulle pankille kehitysehdotuksia tulevaisuutta ajatellen sekä nostamaan esille aiheita mahdollista jatkotutkimusta ajatellen.

## 2 VALMENTAVA ESIMIESTYÖ

Tässä luvussa paneudun valmentavaan esimiestyöhön ja sen eri osa-alueisiin mahdollisimman laajasti. Alaluvussa 2.1 tarkastelen valmentavaa esimiestyötä käsitteenä, sekä perehdyn siihen, kuinka yritysten liiketoimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet valmentavan esimiestyön kehittymiseen. Alaluvut 2.2 ja 2.3 muodostavat tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen. Tutkimukseni on jaettu kahteen suurempaan kokonaisuuteen, joista alaluku 2.2 käsittelee sitä, kuinka esimiehiä valmennetaan. Alaluvussa 2.3 puolestaan tarkastelen valmentavan esimiestyön toteuttamista ja toteuttamisen mahdollistavia välineitä ja menetelmiä. Tämän luvun loppuun, alalukuun 2.4 olen vielä koonnut lyhyen yhteenvedon luvun keskeisimmistä teorioista.

### 2.1 Kohti valmentavaa esimiestyötä

Liiketoimintaympäristön muutos ja nykyinen vahva suuntautuminen oppivaan organisaatioajatteluun ajoittuivat 1990-luvulle. Hyvän liikeidean, tehokkaan organisaatorakenteen, virtaviivaisten tuotantoprosessien, terveen pääomarakenteen ja muiden tekijöiden rinnalle nostettiin menestystekijäksi 1980-luvun loppupuolella osaaminen (Viitala 2005, 7). Byrokraattis-rationaalisesta ajattelusta siirryttiin kohti prosessi-, verkosto-, ja tiimijattelua, jossa korostuvat yhdessä tekeminen ja oppiminen (Pirnes 2003, 13). Yrityksissä tämän uuden keskusteluaallon inspiroimia osaamisen johtamisen käytäntöjä on kehitelty voimakkaasti 1990-luvulta lähtien (Viitala 2007, 5). Yleisemmin valmentava esimiestyö, jonka kautta osaamisen johtamista toteutetaan, on alkanut esiintyä businesskirjallisuudessa ja tutkimuksissa 1980-luvulta alkaen, jolloin sitä alettiin hyödyntää lähinnä yrityksen johdon kehittämismenetelmänä (Harmaja & Hellbom 2007, 215).

Valmentavan esimiestyön juuret ulottuvat kuitenkin kauemmaksi historiaan, coaching eli suomeksi käännettynä valmentaminen on itse asiassa ollut osa ihmisten käyttäytymistä kautta aikojen. Coachingin historian voisi ulottaa jo aikaan ennen ajanlaskumme alkua, antiikin filosofeihin, sillä jo klassinen kreikkalainen filosofia käytti menetelmänään kyselemällä tehtävää tutkimusta ja asioiden perusteiden määrittelyä (Luoma & Salojärvi 2007, 26–27). Sana coach tuli englannin kielen sanastoon noin 1500-luvulla. Sillä viitattiin apuvälineeseen, jonka avulla päästiin paikasta toiseen. Sanan alkuperäisellä merkityksellä on filosofisesti katsoen edelleen analogia sen nykykäyttöön, jossa coach on henkilö, joka auttaa asiakastaan pääsemään nykytilasta tavoitetilaa. 1850-luvulla coach-termiä käytettiin Englannin yliopistomaailmassa viittaamaan henkilöön, joka auttoi opiskelijoita valmistautumaan kokeisiin. Noin sata vuotta myöhemmin 1950-luvulla coaching yhdistettiin organisaation johtamiseen yhtenä johtamisen osaamisalueena, jolloin myös ensimmäisiä coachingista

tehtyjä tutkimuksia julkaistiin. 1960-luvulla New Yorkissa käynnistettiin elämäntaidollisten valmiuksien kehittämisohjelma Life skills coaching vähäosaisille henkilöille. Coaching-ammatin tunnettavuus lähti kasvuun 1970-luvun puolivälissä, kun mm. Tim Gallwey julkaisi kirjansa The Inner Game of Tennis (Gallwey 2005). Gallweyn metodi perustui coachin rooliin kyselijänä ja valmennettavan rooliin oman toimintansa tietoisuuden kehittäjänä. 1970-luvulta lähtien onkin voitu jo puhua erillisestä coaching-suuntauksesta, jonka matka ammattikunnaksi on siitä lähtien edennyt monella eri taholla. Kuitenkin vasta 1980-luvulla coaching alkoi yleisemmin esiintyä businesskirjallisuudessa, ja sitä ryhdyttiin hyödyntämään johtajuudenkehittämisohjelmissa pääosin ylimmän johdon kehittämismenetelmänä. (Harmaja & Hellbom 2007, 214–215) Coaching ammattina vahvistettiin kansainvälisen coaching-yhdistyksen, International Coach Federationin perustamisen yhteydessä 1996 (mt. 2007, 221). Suomessa uuden johtamisajattelun pioneerina voidaan pitää Unto Pirnestä (1989; ks. Viitala 2005, 310–311), sillä hän on käyttänyt valmentajuuden käsitettä jo vuonna 1989 puhuessaan esimiestyöstä.

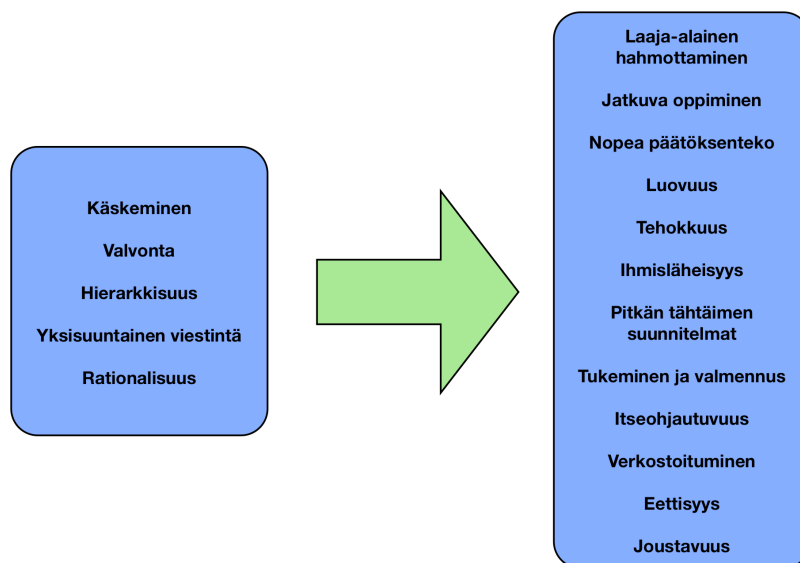
Uuden aikakauden toimintaympäristössä yksittäinen työntekijä hallitsee yleensä vain kapean alueen asiantuntijuutta vaativan ammatillisen toiminnan alueesta. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiossa esimiehen asiantuntemus on vain osa siitä, mitä hänen alaisensa kokonaisuudessaan osaavat. Opetuksen alueella tiedon määrän valtava lisääntyminen on puolestaan johtanut tilanteeseen, jossa tärkeämpää on opettaa tiedonhankintamenetelmien käyttöä ja itseohjautuvuutta kuin jakaa tietoa perinteisen opetuksen mallin mukaan. (Schön 1983) Kaiken lisäksi perinteinen henkinen työsopimus on muuttunut, jonka seurauksena sidos yrityksen ja sen henkilökunnan välillä on löyhentynyt. Työntekijä vaihtaa helposti yritystä ja esimiestä. Samaan aikaan kyvykkäistä työntekijöistä on pulaa. Jotta huippukyvykkäät pysyvät, on heitä sitouttaakseen investoitava yksilön kehittymiseen. Työelämän ja yksityiselämän tasapaino on myös vahvasti kasvava aihealue. Nykypäivänä tarvitaan siis johtamista, jossa samanaikaisesti nähdään entistä pidemmälle ja ollaan lähempänä ihmistä. Oleellista on myös vapauttaa organisaation resurssit luovuuteen ja hyvään tehokkuuteen. (Harmaja & Hellbom 2007, 213–214)

Organisaation menestymisen ja henkilöstön pysyvyyden kannalta on siis oleellista, että sen jäsenet oppivat jatkuvasti ja kehittävät osaamistaan. Osaaminen ei kaikkina aikoina ole korostunut niin ratkaisevan tärkeänä kuin nyt, puhumattakaan siitä, että se olisi muodostunut kovin todennäköisesti toiminnan pullonkaulaksi. (Viitala 2005, 300–301) Perinteinen koulumainen oppiminen ei kuitenkaan ole toimiva keino osaamisen kehittämiseen nopeiden muutosten aikakaudella väittää mm. Hirvihuhta (2006, 11). Ennemminkin tarvitaan toimintaa ja koulutusta, jonka avainsanoja ovat systeeminen ajattelu, joustavuus, verkostoituminen, monipuolinen kyvykkyys, eettisyys ja spiritualiteetti (Aaltonen & Kirjavainen 2006, 75; McGill ym. 1992, 10). Myös itseohjautuvuuden kehittäminen ja omatoiminen oppiminen ovat nousseet esille organisaatiohierarkioiden madaltumisen ja tietointensiivisen

asiantuntijatyön merkityksen kasvun myötä (Harmaja & Hellbom 2007, 213–214).

Tämä kaikki edellyttää johtajilta yhä enemmän valppautta, intuitiota ja epävarmuuden sietoa sekä kykyä hahmottaa ympäristö laaja-alaisesti, vailla pinttyneitä ennakkokäsityksiä. Samaten se, mikä yhä useammassa yrityksessä aidosti on arvokkainta, eli henkinen pääoma, sanelee omat ehtonsa sille, kuinka ihmisiä tulee johtaa. (Hellbom 2006, 8) Esimiesten on ymmärrettävä paremmin kuin koskaan aikaisemmin, mikä ihmisiä motivoi (Kansanen & Cannon 1997, 10). Tarvitaan uudenlaista nöyryyttä, ihmisen arvostamista, uskoa kasvun mahdollisuuteen jokaisen kohdalla ja halua tukea ja auttaa (Viitala 2007, 83–84). Muutoksen nopeuden hallintaan liittyy myös vaatimus nopeasta päätöksenteosta (Harmaja & Hellbom 2007, 213–214; Kansanen & Cannon 1997, 10). On esitetty arvioita, että johtajuuden tarve vähenee sitä mukaa kuin työntekijöiden pätevyys kasvaa, teknologia kehittyy ja päätösvaltaa siirretään sinne, missä tekeminen ja osaaminen tapahtuvat. (Kansanen & Cannon 1997, 10; Viitala 2005, 295)

Kaavio 1 Organisaatioympäristön muutos



Siirtyminen muutosten ennakkoinnista kohti jatkuvaa muutosta asettaa organisaatioille ja esimiestyölle uudenlaisia haasteita.

Organisaatioympäristön muutos aiheuttaa sen, että osaamisen kehittämisessä on Suomessa meneillään murros. Osa organisaatioista suunnittelee ja on toteuttamassa ensimmäisen aallon osaamisen hallintaa. Osa organisaatioista, jotka usein ovat jo tämän ensimmäisen aallon kokeneet, ovat siirtyneet toiseen vaiheeseen. Toinen aalto on ensimmäistä kokonaisvaltaisempi osaamisen hahmottamisen ja johtamisen tila. Siinä korostuu liiketoimintastrategia ja sen edellyttämä organisaation osaaminen, osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen. Osaamisen kehittyminen perustuu selkeään ja yhtenäisesti

ymmärrettyyn strategiaan sekä tältä pohjalta muodostettuun näkemykseen tarvittavasta kehittämisestä. Tuloksena on vähemmän ulkoisesti strukturoitu, mutta ymmärryksen tasolla syvällisempi, joustava ja uudistuva malli osaamisen kehittämiseen. Osaamisen johtaminen kiinnitetään ilmaistujen aikeiden mukaan entistä selvemmin strategian toteuttamiseen ja se on myös entistä käytännönläheisempää. Tämä ei kuitenkaan onnistu ilman koko ylimmän johdon tukea ja yhteistyötä. (Viitala 2005, 13)

Osaamisen kehittämiseen liittyen yrityksillä on tänä päivänä valittavanaan lukuisa joukko erilaisia henkilöstön kehittämisen menetelmiä, jotka vaihtelevat tausta-ajatuksiltaan ja lähtökohdiltaan. Näyttää siltä, että niin sanotut ohjaukselliset menetelmät, jotka perustuvat yksilölähtöiseen henkilökohtaiseen valmentamiseen ovat kasvattamassa voimakkaasti suosiotaan kehittämisen välineinä. (Järvinen & Salojärvi 2007, 19) Muutos perinteisestä johtamisesta uuteen johtamistapaan ei kuitenkaan ole helppo. Monet vanhat ajatus- ja toimintamallit pitävät meitä kiinni aikansa eläneissä johtamisen malleissa. Myös aito vastuun ottaminen tuntuu vielä olevan monen lukon takana. Johtaminen näillä uusilla painotuksilla vaatii siis uusia taitoja, sekä ajattelun että tekemisen tasolla. (Hellbom 2006, 66)

Valmentava johtaminen on hyvä työkalu muutoksen johtamiseen ja itseohjautuvuuden ja oppimisen kehittämiseen, jossa johtamisen prioriteetit muuntuvat valvonnasta ja käskemisestä kohti tukea ja sparrausta. Sekä valmentava johtamistyyli että ulkopuolisen coachin käyttö alkavat olla itsestään selviä asioita monissa yrityksissä. (Harmaja & Hellbom 2007, 213–214) Valmentajuutta voidaan käsitellä sekä koko esimiestyötä ohjaavana perusorientaationa että siihen kuuluvana roolina tai tehtäväkenttänä muiden tehtävien ohella (Viitala 2007, 83–84). Viitalan mukaan osaamisen johtamisen kirjallisuus antaa kohtalaisen yhtenäisen kuvan siitä, että johtajien ja esimiesten rooli on sitä selvemmin valmentaja, mitä voimakkaammin organisaatiot kilpailevat osaamisella. Näin toteavat myös McGill ym. (1992) artikkelissaan, jossa he käsittelevät laajasti oppivia organisaatioita ja niiden erityispiirteitä sekä johtamistyyliä. Valmentavalle esimiestyölle näyttää siis olevan suuri tilaus, kuten Hirvihuhta (2006, 7) toteaa. Myös Järvinen & Salojärvi (2007, 3-4) arvioivat tutkimuksensa pohjalta, että tulevaisuuden panostuksia organisaatioissa voidaan odottaa muuntuvan liiketoimintaympäristön myötä erityisesti ohjauksellisiin ja yksilöllisiin kehittämismenetelmiin, rekrytointiin ja muutoksen johtamiseen. He toteavat myös, että lisäksi jo aloitettu työ strategisen henkilöstösuunnittelun saralla tulee jatkumaan. Tätä vahvistaa myös Salomaan (2007, 4) toteamus siitä, että niin Suomessa kuin ulkomaillakin coachingia ja erilaisia coaching-koulutuksia tarjoavia yrityksiä syntyy jatkuvasti lisää ja kyseessä näyttää olevan hype-ilmiö.

### 2.1.1 Mitä on valmentava esimiestyö

Vaikka valmentavasta johtajuudesta ja esimiestyöstä on puhuttu ja kirjoitettu jo melko paljon, sille ei ole muodostunut yhtä ainoaa määritelmää. Valmentavan esimiestyön perusajatus on luonnehdittu mm. seuraavilla tavoilla:

Taulukko 1 Valmentavan esimiestyön määritelmiä

Tarkoitamme valmentavalla johtamisella eettisesti kestäväää ja ihmisen arvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamista. Se on sekä tapa olla että tapa toimia. Valmentavan johtamisen tavassa toimia yhdistyvät lisäksi aitous, persoonallisuus ja joustavuus. (Carlsson & Forssell 2008, 22-23)
Valmentavan ajattelun keskeinen lähtökohta on se, että ihmiset toimivat vahvuuksiensa pohjalta ja he saavat aikaan tuloksia siksi, että ovat hyviä siinä, mitä tekevät (Jalava 2001, 70).
Valmentamisen tarkoitus on parantaa yksilön tehokkuutta työtehtävissä tavalla, joka tukee organisaation liiketoimintastrategiaa. (Barner & Higgins 2007, 149)
Valmentavan johtajuuden perusidea on siinä, että esimies tai henkinen johtaja kykenee käyttämään erilaisia lähestymistapoja pyrkiessään olemaan ryhmänsä aktiivinen vaikuttaja. Joskus on aika toimia suoraviivaisesti, joskus taas aika irrottaa otetta ja luottaa ryhmän kollektiiviseen johtamiseen. (Aaltonen ym. 2005, 301)
Valmentavassa johtamisessa sovitaan yhteisistä painopistealueista ja pyritään yhtenäistämään suorituskriteerejä, jotta asiat eivät jäisi pelkästään yksittäisten esimiesten oman harkinnan varaan. Esimiehet ovat pätevyydeltään erilaisia - ilman yhteistä valmentavan johtamisen ymmärrystä suorituskriteerit ja tavoitteet voisivat jäädä kovin eritasoisiksi. Valmentavan johtamisen tavoitteena on yhtenäistää ne hyvät tavat ja tottumukset, jotka parhaiten vievät koko organisaation yhteisiin päämääriin. Siinä otetaan tasapuolisesti huomioon tulokset ja prosessi, jolla tuloksiin päästään. Valmentava johtaminen on täydellisesti yhteensopiva nykyaikaisen prosessi- ja laatuajattelun kanssa. Se on tavoitteellista esimiesten ja organisaation jäsenten välistä yhteistyötä. (Kansanen & Cannon 1997, 8)

Valmentaminen liittyy siis yleisellä tasolla koko organisaation toimintakulttuurin kehittämiseen ja yksilöiden oppimiseen sekä oppimisen käytäntöön soveltamiseen. Se sisältää vastuunkantoa niin esimiesten kuin alaistenkin kohdalla. Erityinen tarve valmentamiselle herää usein silloin, kun organisaatio kohtaa nopeita muutoksia, esimerkiksi fuusioita, tai kun strategia määritellään uudelleen. (Hirvihuhta 2006, 11–12) Valmentamista kuvaa hyvin myös pyrkimys tavoitteellisuuteen ja avoimuuteen. (Hellbom 2006, 71) Voidaankin todeta, että valmentavassa esimiestyössä on tietty asenne koko työhön, ei vain yhteen sen osa-alueeseen (Aaltonen ym. 2005, 318).

Valmentava johtaminen on siis asioiden ja ihmisten samanaikaista johtamista tietyllä asenteella. Tavoitteena on tila, jossa asiat ja prosessit ovat kohdallaan ja ihmiset motivoituneita. Hyvä johtaminen tämän päivän organisaatiossa edellyttää siis innostamista, tukemista, rohkaisua ja venytystä. (Aaltonen

ym. 2005, 318; Hellbom 2006, 65) Valmentavan esimiestyön yksi perusajatuksista on positiivinen lähestymistapa. Onnistuneita tilanteita tarkastellaan lähemmin ja otetaan niistä oppia. Sama periaate toimii myös ongelmien yhteydessä. Vähemmän ongelmallisia jaksoja tutkitaan tarkemmin ja johdetaan niistä ratkaisut tilanteen parantamiseksi. Näin ollen myös ongelma käännetään aluksi tavoitteiden muotoon, eli pohditaan sitä mitä halutaan. (Hirvihuhta 2006, 13–14)

### **2.1.2 Valmentavan esimiestyön kolme tehtävää**

Kansanen & Cannon (1997, 9) ovat määritelleet valmentavalle esimiestyölle kolme tehtävää, jotka ovat: tavoitteiden asettaminen, suorituksen parantamiseen tähtäävä valmennus sekä uran kehittymiseen tähtäävä valmennus. Valmentavassa esimiestyössä yhdistetään näitä kolmea osa-aluetta ja työtä tehdään kaikki osa-alueet tasapuolisesti huomioiden. Tarkastelen seuraavaksi jokaista osa-aluetta yksityiskohtaisemmin.

Valmentaminen on suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa. Se kytkeytyy vahvasti siihen, mitä organisaatio haluaa saavuttaa ja mitä siellä tietyllä hetkellä tapahtuu (Hirvihuhta 2006, 32). Oleellista on, että kehittämistavoitteiden suunnittelu lähtee työyhteisön visiosta ja strategiasta ja korostaa kokonaisuuden jatkuvaa huomioimista. Osaamistavoitteiden tulisi rakentaa ja edistää vision toteutumista yhtenä strategian osana, strategisena elementtinä. Keskeistä on pyrkiä rakentamaan työyhteisön tulevaisuuden kannalta kaikkein oleellisimpia yksilöosaamisen alueita. (Jalava 2001, 74; Kansanen & Cannon 1997, 11) Tavoitteiden asettamisessa pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet pyritään pitämään tasapainossa. Määrällisten tavoitteiden lisäksi tavoitteiden asettamiselle ovat tunnusomaisena piirteenä myös laadulliset tavoitteet, kuten asiakastyytyväisyys ja työtyytyväisyys. (Kansanen & Cannon 1997, 11) Sen lisäksi, että tavoitteiden asetannassa tavoitteita tarkastellaan esimiehen näkökulmasta käsin, on valmentavan johtajan tehtävänä selventää myös työntekijöilleen organisaation asettamat tavoitteet. Tärkeää valmentavan esimiestyön kannalta on samalla kannustaa alaisia tuomaan esille uusia ideoita siitä, miten tavoitteiden suuntaan käytännössä edetään. Valmentamisella voidaan siis auttaa sekä valmentajaa että valmennettavaa saavuttamaan työssään omat ja organisaation asettamat tavoitteet tai jopa ylittämään ne. Samalla parantaen valmentajan ja valmennettavan ammatillista suorituskkyä sekä osaamista. (Hirvihuhta 2006, 6-7)

Valmentava johtaminen korostaa tavoitteiden lisäksi tapaa, jolla tulokset aikaansaadaan. Valmentava johtaminen on siis suorituksen ja suorituskyvyn kehittämisprosessi. Erityishuomion kohteena tässä kehittämisprosessissa on tiimityö ja henkilövoimavarojen johtaminen. (Kansanen & Cannon 1997, 11) Pyrkimyksenä on päästä jatkuvan parantamisen tilaan, tämä vaatii toistuvaa valmennusta, riippumatta



henkilön nykyisestä suoritustasosta. (mt.14–17) Johtajan tehtävänä on siis pitää huoli siitä, että hänen ryhmänsä tai yksikkönsä kehittyy yhteisönä ja että sen yksilöt pääsevät kehittymisen tielle. Jos johtaminen on pelkkää yksilöiden resurssien riistoa, ei voida puhua vastuullisesta tai valmentavasta johtamisesta. (Aaltonen ym. 2005, 302) Valmennusprosessissa tunnistetaan ohjattavan vahvuudet ja kehittämisaalueet, ja prosessi rakentuu näiden molempien kehittämisen ja paremman hyödyntämisen varaan (Säntti 2007, 138). Valmennusprosessin keskeinen punainen lanka suorituksen parantamisessa on siis se, että valmennettavaa autetaan näkemään ja ottamaan käyttöönsä omat vahvuutensa ja omat osaamisalueensa, sekä häntä autetaan tulemaan tietoiseksi ajattelustaan, taidoistaan ja ympäristöstään (Hellbom 2006, 70; Luoma & Salojärvi 2007, 26–27). Osaamisen johtamisen haasteet koskettavat yrityksen kaikkia esimiehiä, pääjohtajasta tiiminvetäjiin. Heillä on kaikilla sama haaste omien välittömien alaistensa suhteen. Aikaisempina vuosikymmeninä johtajilta vaadittavia taitoja eroteltiin usein organisaatiotason mukaan. Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot on aina todettu keskeisiksi kaikilla tasoilla, kun taas teknisten ja käsitteellisten taitojen ajateltiin vaihtelevan organisaatiotason mukaan. Organisaatioiden muutosten luonne ja rytmi eivät enää mahdollista sitä, että organisaation ”hermokeskukset” keskittyvät hierarkian ylätasolle, vaan vision ja strategioiden suunnassa on kyettävä reagoimaan ja luomaan uutta jatkuvasti kaikilla organisaation tasoilla, jolloin myös tehtävät ja kyvykkyysvaatimukset homogenisoituvat. Strategialle on luotava uutta osaamisperustaa eri puolilla organisaatiota. (Viitala 2005, 297)

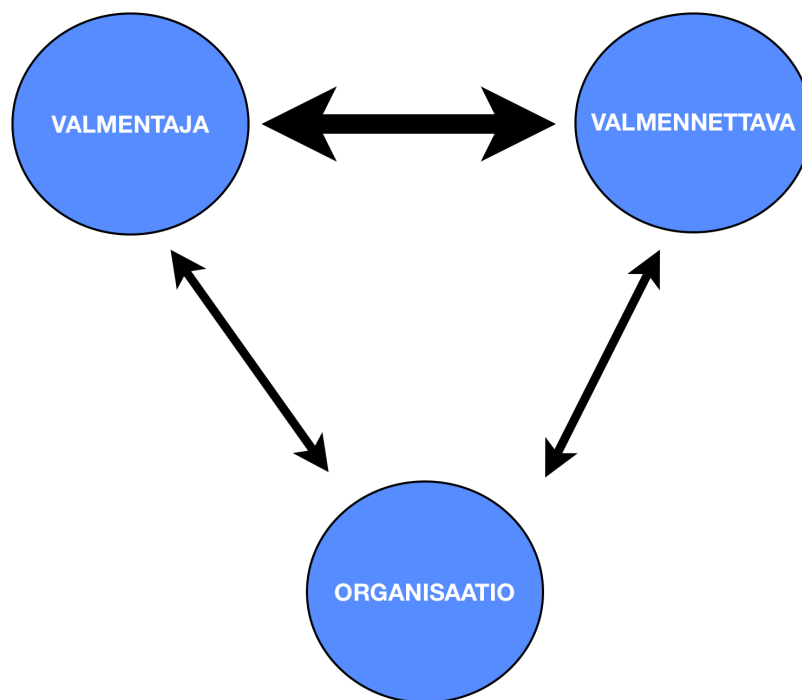
Tavoitteiden asetannan ja työsuorituksen kehittämisen lisäksi valmentava esimiestyö tähtää myös pidempiaikaiseen uralla kehittymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Voidaankin puhua uravalmennuksesta, jossa laajennetaan nykyisiä vastuita ja kehitetään valmiuksia tulevia tehtäviä varten (Kansanen & Cannon 1997, 14–17). Tällöin otetaan tarkasteluun vahvuudet ja kehitettävät ominaisuudet tulevaisuuden näkökulmasta käsin. Haasteena on päästä syvälliselle tasolle keskustelussa, sillä pintatasolla monet tietävät vahvuutensa ja kehitettävät ominaisuutensa mutta eivät välttämättä johda niistä mitään toimia. (Hirvihuhta 2006, 90) Valmentava esimiestyö urakehityksen kannalta on siis silmien aukaisemista, ohjaamista ja vaihtoehtojen tarjoamista (Aaltonen ym. 2005, 318). Esimies toimii kuuntelijana, täsmentäjänä, tunnustelijana ja tukijana, kun eri mahdollisuuksia ja toiveita punnitaan yhdessä (Kansanen & Cannon 1997, 14–17).

### **2.1.3 Valmentavan esimiestyön osapuolet**

Valmentavaa esimiestyötä toteutetaan kolmen osapuolen kesken, joilla jokaisella on oma roolinsa. Valmennusprosessin ymmärrystä edesauttaa ymmärrys kunkin osapuolen roolista. Osapuolien rooleihin kohdistuu erilaisia odotuksia, kuten esimerkiksi käyttäytymisodotuksia ja tehtäväodotuksia, jotka

määrittävät miten osapuolen odotetaan toimivan tietyissä tilanteissa tai hoitavan asioitaan. (Pitkänen 2008, 20) Valmentavassa esimiestyössä valmennettava ja valmentaja muodostavat vastinroolit, ja suurin osa valmennusprosessia tapahtuukin heidän välisenä vuorovaikutuksena, organisaation jäädessä taustalle. Kun valmentavassa esimiestyössä käytetään organisaation ulkopuolista apua, organisaation rooli on aktiivinen valmennuksen alkuvaiheessa, jossa muodostetaan prosessi ja asetetaan toiminnalle tavoitteet. Valmennuksen ollessa organisaation sisäinen prosessi on myös organisaatiolla tällöin enemmän valtaa vaikuttaa prosessin tavoitteisiin, samoin kuin vastuu valmennuksen jatkuvasta toteutuksesta ja organisoinnista työpaikalla. (Pohjanheimo 2007, 40–42)

Kaavio 2 Valmentavan esimiestyön osapuolet



Valmentavassa esimiestyössä valmentajana voi toimia johtaja tai esimies, joka näkee roolinsa olevan työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja heidän auttamisensa löytämään parhaat ratkaisut kulloiseenkin tilanteeseen. Valmentaja voi myös olla organisaation ulkopuolinen henkilö, joka tarjoaa palvelujaan joko niin, että organisaation johto tai henkilöstöosasto tilaa tällaisen mahdollisuuden tietylle henkilölle, tai niin, että henkilö hankkii oma-aloitteisesti valmentajan itselleen. Organisaatio voi myös luoda oman järjestelmänsä, jossa se kouluttaa joukon ihmisiä toimimaan toisten valmentajina. Tällöin valmentajat tuntevat tarkasti organisaation ja sen tavoitteet. Tällainen valmennus voidaan myös kokea normaaliksi arkipäiväiseksi toiminnaksi. (Hirvihuhta 2006, 7)

Valmennettava puolestaan voi olla ylimmän johdon edustaja, avainhenkilö tai esimies, jolla on haastava työ ja joka haluaa parantaa työsuoritustaan, tarkastella työtään tai miettiä omia ratkaisujaan työtilanteiden tai ammatillisten päämäärien suhteen (Hirvihuhta 2006, 6-7). Aikaisemmin valmentajat oli varattu pääasiassa vain ylimmän johdon käyttöön kehitettäessä toimintaa. Nykyään valmennettavana yhä useammin, varsinkin asiantuntijatehtävissä, on koko henkilöstö ja valmennusta käytetään kehittämisvälineenä laajalti läpi organisaation. (Sweeney 2007, 170) Valmennus voi olla myös valmentajan ja ryhmän välistä. Ryhmä voi muodostua henkilöistä, joilla on samankaltaisia työtilanteita tai jotka toimivat työssään yhdessä (Hirvihuhta 2006, 7).

## **2.2 Toiminnan ja osaamisen kehittäminen erilaisten menetelmien avulla**

Osaamisen johtamiseen on liittynyt suurempaa hämmennystä kuin moneen muuhun viime vuosikymmenten aikana esiintyneeseen kehittymisaaltoon. Usein siitä on puuttunut selkeys, joka on kyetty saavuttamaan esimerkiksi laatujärjestelmien rakentamisessa ja prosessien kehittämisessä. Ongelmana ovat olleet sekavat käsitteet ja ilmiön monitahoisuus ja – tasaisuus. Kirjat ja asiantuntijat ovat myös painottaneet usein jotakin tiettyä näkökulmaa osaamisen johtamiseen, jolloin kokonaisuus on jäänyt hahmottumatta. Osaaminen nähdään keskeisenä kilpailutekijänä, mutta toisaalta sen järjestelmällinen johtaminen näyttää perin hankalalta tehtävältä. Luultavasti tämä vaihe on kuitenkin väistämätön. Vie aikansa saavuttaa ilmiöstä kokonaiskuvaa, määritellä siihen liittyvät käsitteet, nähdä mahdollinen ja tarpeellinen omassa ympäristössä ja kokeilla vaihtoehtoja tietääkseen niiden toimivuudesta. Monesti ongelmana ei ole se, etteivätkö yritysten henkilöstöammattilaiset jo tuntisi osaamisen johtamisen kentän käsitteitä ja vaihtoehtoja. Ongelma on pikemminkin siinä, miten saada omassa organisaatiossa tapahtumaan aidosti jotakin haluttuun suuntaan menevää toiminnan muutosta. Ratkaisut todennäköisesti eivät löydy enää uusien faktojen ja yksityiskohtien etsinnästä, vaan sen hahmottamisesta, mikä on omassa yrityksessä hyödyllistä ja mahdollista sekä sen oivaltamisesta, miten yrityksen muut vaikuttajat ja tekijät olisi mahdollista saada mukaan prosessiin. (Viitala 2005, 7-8)

Osaamisen johtamisen alueella varsinaisia toimintaa tukevia teorioita on syntynyt vain vähän, jos teoria määritellään tieteen tekijöiden ankarimman kriteeristön mukaan ajatusrakennelmaksi, joka on myös empiirisesti koeteltu, vahvistettu ja laajasti kannatettu. Sen sijaan kirjallisuudessa esitellään lukuisia osaamisen johtamisen näkökulmia selventäviä malleja, joita saatetaan kyllä nimittää teorioiksi. (Viitala 2005, 9) Terminä *henkilökohtaisen valmennuksen* voidaan katsoa toimivan yläkäsitteenä erilaisille valmennuksen menetelmille ja toimintamuodoille. Teknisesti henkilökohtaiset valmennusmenetelmät ovat kuitenkin osittain päällekkäisiä ja kirjallisuudessa esitetyt määritelmät ovat usein keskenään ristiriitaisia. (Parpei 2008, 25) Lähestymistavoilla on siis eronsa ja erityistehtävänsä, joita on

tarpeetonta yrittää poistaa, toisaalta eroja on myöskään turha dramatisoida. (Aaltonen & Kirjavainen 2006, 71) Salomaa (2007) toteaaakin, että eri valmennusmenetelmät tulisi nähdä toisiaan täydentävinä, eivät toisiaan poissulkevinä. Mallien erot liittyvät osin niiden erilaiseen lähihistoriaan, eri viittekehyksiin sekä niihin liitettäviin mielikuviin ja merkityksiin. Tärkeintä ei ole, minkä nimikkeen tai perusmäärittelyn pohjalta toimitaan. Tärkeintä on mallin antama hyöty, se että henkilö saa apua ja mahdollisuuksia kehittymiseen, ammatilliseen ja persoonalliseen kasvuun sekä hyvinvointiosaamisensa kehittämiseen. (Aaltonen & Kirjavainen 2006, 70-71)

Järvisen & Salojärven (2007, 4) suorittamaan tutkimukseen ja henkilöstöjohtamisen trendeihin viitaten voidaan todeta, että viideksi kiinnostavimmaksi ja potentiaalisimmaksi tulevaisuuden henkilöstön kehittämisen menetelmäksi nousivat 1) coaching 2) työkierto 3) mentorointi 4) benchmarking ja 5) pitkäkestoinen koulutus. Kohdennetuista ja yksilöllisistä kehittämismalleista tunnetuimpia tällä hetkellä ovat kuitenkin työnohjaus, mentorointi ja coaching (Aaltonen & Kirjavainen 2006, 70). Tutkimustani tehdessäni törmäsin myös muihin henkilöstön kehittämismenetelmiin, kuten: valmennus, konsultointi, sparraus, tutorointi, terapia, ulkomaankomennus, työparien käyttö, ja seminaarit (Aaltonen & Kirjavainen 2006, 70; Järvinen & Salojärvi 2007, 18; Räsänen 2007, 18; Sääntti 2007, 138). Näistä eri menetelmistä yleisimpiä tarkastelen seuraavassa hieman tarkemmin.

### **2.2.1 Coaching**

”Coachingissa tähdätään valmennettavan yksilön tai organisaation kokonaisvaltaiseen kehitykseen, kasvuun, tasapainoon ja ekologisuuteen, parantamalla asiakkaan suorituskyykyä ja toimintatapoja. Coach auttaa valmennettavaa ihmisenä ja yksilönä kehittymään ja hyödyntämään koko nykyisen ja käyttämättömän potentiaalinsa. Näin valmennettava saavuttaa ja myös ylittää omat tavoitteensa ja auttaa koko organisaatiotaan menestymään.” (Suomen Coaching yhdistys 2010)

Coachingissa tarkastellaan siis olennaisia osallistujan työn haasteisiin, tarkastelumalleihin ja kykyihin liittyviä asioita (Sääntti 2007, 142–143). Käytännössä coachingin tavoitteet liittyvät esimerkiksi omaan työrooliin ja sen vaatimukseen, ajankäyttöön, luovuuden kehittämiseen, ristiriitoihin johtamisessa, hyvinvointiin ja jaksamiseen, esimies- ja asiantuntijaroolien yhteensovittamiseen, työroolin muutoksiin, vuorovaikutustaitoihin sekä yksilön ja ryhmän käyttäytymiseen. (Karjalainen 2010, 53; Luoma & Salojärvi 2007, 31; Pohjanheimo 2007, 48) Coaching on tällä hetkellä kiinnostuksen kohteena sekä johdon kehittämisen että johtajuuden keskusteluissa. Ilmiö liittyy laajempaan pyrkimykseen siirtyä organisaatioiden osaamisen kehittämisestä kohti JIT-oppimista (Just In Time). Se viittaa oppimiseen, joka tapahtuu missä tahansa, milloin tahansa, ja vastaa täsmälleen henkilökohtaisiin

ja tilannekohtaisiin tarpeisiin. Coachingin mukainen oppiminen on pääasiallisesti epämuodollista, oppijälähtöistä ja itseohjautuvaa. (Viitala 2007, 84) Coaching kuitenkin toimii vain silloin, jos johtajalla itsellään on vahva sisäinen tarve muuttaa ajatteluaan ja asenteitaan. (Karjalainen 2010, 50; Pohjanheimo 2007, 42) Coaching täsmentää ja muokkaa esimiehen käsityksiä omista johtamisen taidoistaan ja ohjaa myös pysyviin käyttäytymisen tason muutoksiin työssä. Coachingilla voidaan vaikuttaa organisaation johtamiskulttuuriin, lisätä ja vahvistaa sisäistä yhteistyötä ja keskustelua sekä muokata johtamista organisaatiossa vuorovaikutteisemmaksi. (Romana 2007, 115) Coaching ei kuitenkaan ole ratkaisu kaikkeen kehittämiseen, vaan se tulisi ymmärtää yhtenä menestyksellisen toiminnan mahdollistajana, jolla yksin ei korvata yritysten muita, esimerkiksi rakenteellisia tai johtamisjärjestelmien puutteita (Räsänen 2007, 18–19).

Yritykset hakevat entistä useammin apua coachingista, kun ne haluavat parempaa johtamista. Coaching voi näytellä pienempää tai suurempaa osaa organisaation johtamisen kulttuurissa. Joissakin organisaatioissa vain yksittäisille johtajille, esimiehille tai muille avainhenkilöille annetaan lupa käyttää ulkoisen coachin maksullisia palveluita. Aloite hyödyntää ulkopuolista coachia voi syntyä joko HR-osaston tai esimiehen suosituksesta. (Carlsson & Forssell 2008, 35; Sääntti 2007, 137) Yhä useampi johtaja havaitsee nykyään myös itse tarvitsevänsä henkilökohtaisen valmentajan (Karjalainen 2010, 50). Enenemissä määrin suomalaisissa organisaatioissa on kuitenkin viety läpi myös laajempia coaching-projekteja, joissa esimerkiksi kaikki halukkaat esimiehet ovat saaneet osallistua henkilökohtaiseen tai tiimicoachingiin (Carlsson & Forssell 2008, 35). Karjalaisen (2010, 50) mukaan oma coach koetaan työnantajan arvostuksen osoituksena ja Karjalainen toteaaakin, että moni johtaja on nykyään jopa valmis maksamaan kustannukset itse, koska on pitänyt coachingia välttämättömänä urakehitykselleen. Coachingin asiakaskunnan koostumusta on tutkimuksissa kartoitettu varsin vähän toteavat puolestaan Harmaja & Hellbom (2007, 221). Voidaan kuitenkin sanoa, että kansainväliset ja globaalit yritykset ovat coachingin suhteen eturivin käyttäjiä ja ne ovatkin tuoneet coachingia Suomeen viimeisten 10 vuoden aikana aktiivisesti (mt. 221). Coachingista on tuoreimpana menetelmänä ja suuren kiinnostuksen vuoksi kirjoitettu paljon. Tämän tutkielman rajallisuuden vuoksi osa coachingia käsittelevästä aineistosta on kuitenkin jätetty tutkielman loppuun. Liitteestä 1 löytyy lisätietoa coachingista, sen historiasta, terminologiasta ja tulevaisuuden odotuksista.

Coach voi olla liikkeenjohdollisesti kokenut oman alansa asiantuntija, joka käyttää asiantuntemustaan tietyissä tilanteissa ja ottaa neuvonantajan roolin, mutta enimmäkseen coachin tehtävä on auttaa ohjattavaa oivaltamaan itse ratkaisuja. (Luoma & Salojärvi 2007, 28–29) Coachingin asiantuntemus painottuu tekniikkaan, luontevaan ja intuitiiviseen tapaan johtaa dialogia niin, että valmennettavan oma ajatustyöskentely tehostuu (Carlsson & Forssell 2008, 44). Coach ei kuitenkaan koskaan ole johtajan sijainen, vaikka hänen tehtävänsä onkin antaa tukea ja edistää johtajuutta asiakasyrityksessä. Coach ei

myöskään ole viestinviejä organisaation sisällä muuten kuin siltä osalta, mitä hänen odotetaan raportoivan yrityksen edustajille valmennusprosessista. (Pohjanheimo 2007, 41) Yleensä katsotaan, että coachilla ei tarvitse olla tietyn toimialan syväosaamista, sillä coach keskittyy itse prosessiin ja valmennettavaan (Harvard Business Essentials 2004).

Coaching on siis kehittämismenetelmä, jossa keskeisiä tekijöitä ovat valmentajan ja valmennettavan yhteistyö ja valmennettavan oppimisprosessi, jota valmentaja fasilitoi. (Salomaa 2007, 2) Valmennettavan tarkoitus on oppia oman oivaltamisensa kautta, ilman tiedonsiirtoa osapuolten välillä. Coaching on sisällöltään ”tyhjä” prosessi, eli coach ei tuo sisältöä mukanaan eikä siinä mielessä kuin perinteisessä valmennuksessa tai koulutuksessa ohjaa coaching-prosessia tai ratkaise ongelmaa. Sisällön keskusteluihin tuo valmennettava ja coachin tehtävä on ensisijassa tukea valmennettavaa löytämään omat ratkaisunsa. (Carlsson & Forssell 2008, 41–45; Harmaja & Hellbom 2007, 217–218) Keskeinen tavoite coachingin toteutuksessa ja oivaltavassa oppimisessa on reflektion aikaansaaminen. Reflektio on työsystemin, oman tehtäväkentän ja ajattelun kyseenalaistamista. Kyseenalaistamisen kautta on mahdollista luopua varmoista ja itsestään selvistä, mutta toimimattomista toimintamalleista ja löytää uusia vaihtoehtoisia parempia tapoja käsitellä haasteita. Reflektion kautta omaa ajattelua ja toimintaa voi kyseenalaistaa syvällisesti ja muuttaa pysyvästi. (Säntti 2007, 142–143) Yksi coachingin päätarkoituksista on myös auttaa valmennettavaa ylittämään oma sisäiset esteensä (Carlsson & Forssell 2008, 76). Tärkeää on se, että valmentaja uskoo valmennettavassa olevaan potentiaaliin (Salomaa 2007, 2). Coachin rooli on auttaa valmennettavaa sisäisten esteiden havaitsemisessa, minkä jälkeen keskustelu siirretään rivakasti ratkaisun löytämisen piiriin. Useimmat sisäiset esteet pohjautuvat rajoittaviin uskomuksiin tai itseluottamuksen puutteeseen. (Carlsson & Forssell 2008, 76) Liiketoimintapohjaisen coachingin tavoitteet voivat tulla sekä organisaatiolta, että valmennettavalta itseltään. Nämä kaksisuuntaiset tavoitteet pyritään yhdistämään yhdeksi konkreettiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. (Räsänen 2007, 16) Myös kysymys arvoista ja etiikasta nousee tärkeäksi coachingissa; mitä valmennettava tavoittelee elämässä, mikä häntä motivoi, mihin valmennettava on halukas sitoutumaan ja mikä lopulta on tärkeää (Räsänen 2007, 15–16). Kuitenkin ilman organisaation tai yrityksen tahtotilan selvittämistä coaching voi jäädä kontekstistaan irralliseksi yksittäisen ihmisen prosessiksi. (Räsänen 2007, 16) Coaching liittyy siis kiinteästi sekä yrityksen strategioihin että valmennettavan omiin tavoitteisiin (Luoma & Salojärvi 2007, 31). Erityisesti johdon coachingissa liiketoiminnalliset tavoitteet saattavat muodostaa koko prosessin lähtökohdan. (Luoma & Salojärvi 2007, 28–32) Tavoitteellisuuden ansiosta johtajien ja liike-elämässä työskentelevien asiantuntijoiden on usein helpointa kokea eri menetelmistä juuri coaching omakseen (Aaltonen & Kirjavainen 2006, 71).

Eri elämänaalueiden haasteiden tiedostaminen ja niihin puuttuminen mahdollisuuksien mukaan tehostaa usein coaching-prosessia huomattavasti. Näin yhdestä elämänaalueesta lähtöisin oleva haaste ei pääse huomaamattomasti häiritsemään valmennettavan keskittymistä toiseen elämänaalueeseen. Samalla on tärkeää huomata, että yksi elämänaalue voi toimia huomattavana virranlähteenä muille elämänaalueille. Coachit vierastavat usein tilannetta, jossa coaching-keskustelut siirtyvät henkilökohtaisten aiheiden piiriin tai tunnepitoiseen maastoon. Coaching-kokonaisprosessin tehostamiseksi on kuitenkin hyvä kartoittaa valmennettavan kokonaistilanne eri elämänaalueiden osalta ennen keskittymistä tiettyihin tarkempiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. (Carlsson & Forssell 2008, 62; Santasalo & Åhman 2007, 67)

Coaching-prosessin pituus saattaa vaihdella, mutta yleensä prosessi kestää puolisen vuotta ja tapaamiskertoja on vähintään viidestä kymmeneen (Karjalainen 2010, 53; Luoma & Salojärvi 2007, 28–29). Kuitenkin kun kyse on yksittäiseen muutos- tai ongelmatilanteeseen liittyvästä asiasta, saattaa riittää jopa 1-4 kerran lyhyt yhteistyö, jossa keskitytään konkreettisiin toimenpiteisiin. Pisimmillään valmennussuhde voi olla vuoden tai jopa vuosien pituinen. Tällöin tavoitteena voi olla taustatuen saaminen ammatilliseen kehittymiseen tai laajempi oman työn ja työtavan tarkastelu ja parantaminen. (Hirvihuhta 2006, 15–16) Suomessa on perinteisesti tehty ohjaustyötä kasvotusten. Maailmalla taas coachingia tehdään pääsääntöisesti puhelimitse. Harmaja & Hellbom (2007, 227) uskovat että tämä ns. virtuaali- coaching tulee myös leviämään Suomeen. Heidän mukaansa virtuaalicoachingin edut ovat moninaiset, sillä se mahdollistaa paikasta riippumattoman ohjauksen.

### **2.2.2 Valmennus**

Tulevaisuuden johtajilta odotetaan entistä enemmän valmentajan ominaisuuksia toteavat Aaltonen & Kirjavainen (2006, 75). Näin ollen ulkopuolisen coachin käyttämisen ohella monet organisaatiot ovat kiinnostuneita valmentavan johtamiskulttuurin juurruttamisesta läpi organisaation, tavoitellen sekä yksilöiden että organisaation menestystä. Tämä vaatii johtajien ja esimiesten kouluttamista valmentavan otteen hyödyntämiseen työntekijöiden ja tiimien suuntaan kuin myös johtajien oman työn valmentamisen huomioimista. (Carlsson & Forssell 2008, 35) Coaching voi siis ilmetä myös osana päivittäistä johtamista organisaation johtamisfilosofiana (Pitkänen 2008, 52–53). Coachingin vaatima asenne ja sen piiriin kuuluvat työkalut sopivat erinomaisesti tähän yhteyteen. Myös työntekijät voivat tarpeen vaatiessa ottaa coachin roolin ja toimia toisilleen ja jopa esimiehelleen ”sparraajina”. (Carlsson & Forssell 2008, 35) Eli sen lisäksi, että valmennus menetelmänä pyritään juurruttamaan esimiesten toimintatavaksi, sitä käytetään yhtä lailla esimiesten kehittämisen menetelmänä. Valmentaminen ei kuitenkaan ole mitään sellaista, jossa esimies jotain tehtävälistaa seuraamalla voisi toimia onnistuneesti

valmentajana. Se on ennen muuta tietynlainen perusorientaatio esimiestyössä korostaa Viitala (2007, 89). Pitkänen puolestaan (2008, 52-53) toteaa osuvasti, että parhaiten valmentava esimiestyö toimii yhdistettynä joustavasti muihin johtamistyyleihin.

Organisaation sisäinen valmentaminen rajoittuu prosessina organisaatiossa työskentelevien henkilöiden välille, eikä prosessiin tällöin kuulu ulkopuolisia coaching-ammattilaisia. Monet yritykset ovat alkaneet kouluttaa esimiehistään valmentajia, jotka pyrkivät yhdistämään coachingia arkipäivän johtamiseen, haastaen alaisiaan oppimaan sekä hyödyntämään piileviä kykyjään ja osaamistaan. Valmentamisen suosio organisaatioissa on lisääntynyt, sillä tämän päivän liike-elämän hektisyyden takia ei perinteisellä johtamisella enää saavuteta tarvittavaa tieto-taitoa ja luovuutta. Valmentajan ja valmennettavan välinen vuorovaikutussuhde luo puitteet sekä yksilön että organisaation kehittymiselle, kuin myös molempien osapuolien tavoitteiden saavuttamiselle. (Alaja, 2007, 20–24) Esimies valmentajana ei välttämättä ole asia-alueen asiantuntija, vaan hän on enemmänkin keskittynyt menetelmänäkökulmaan toteaa Hellbom (2006, 67). Oman valmentavan johtamisotteensa tukena esimiehellä saattaa olla organisaation sisäisiä valmentajia ja ohjaajia sekä ulkopuolisten luotettavien asiantuntijoiden verkosto (Aaltonen & Kirjavainen 2006, 75).

Usein yrityksissä esitetään, että meillä esimiehen rooli on olla valmentaja toteaa Viitala (2005, 311). Myös esimiehet itse mielellään määrittelevät roolinsa siten. Valmentajuudesta on kuitenkin aina kunkin tulkitsijan taustasta riippuen kovin erilaisia näkemyksiä. Tärkeää onkin yhteisesti määritellä, mitä valmentajuus tarkoittaa ja miten se näkyy käytännön esimiestyössä. Vasta kun valmentajuudelle annetaan konkreettinen sisältö, se alkaa toteutua systemaattisesti koko yrityksen tasolla. Myös esimiehet itse tarvitsevat valmentajuutensa kehittämiseen käytännöllisiä kiinnekohtia. (Viitala 2005, 311) Tämän lisäksi jokainen alainen kokee esimiehensä valmentajan roolin omista tarpeistaan ja tilanteistaan käsin, mikä lopulta ratkaisee kokemuksen valmentajasuhteen onnistumisesta (Viitala 2007, 88). Kirjallisuudessa on esiintynyt kahdentyyppistä lähestymistapaa tarkasteltaessa esimiestä valmentajana. Toisessa niistä valmentajan roolia luonnehditaan usein hyvinkin lähelle perinteistä urheiluvalmentajakuvaa. Se sisältää kontrollointia, ohjeistamista, suoraa neuvomista ja dominoivuutta. Siinä korostetaan esimiehen ja alaisen välistä vuoropuhelun merkitystä, jossa valmentaja kuuntelee, antaa palautetta ja selkiyttää tavoitteita alaiselle. Taustalla on ajatus siitä, että esimies tuntee hyvin valmennettavansa tehtäväkentän, tehtävän suorittamisen tavoitteet ja keinot, tekijältä edellytettävät vaatimukset ja vielä pystyy ohjaamaan sekä neuvomaan. Tässä ajattelutavassa korostuvat erityisesti tavoiteasetanta ja tavoitteiden saavuttamisen ohjaaminen sekä suoriutumisen arviointi. Parhaiten tällainen toimii silloin, kun esimies on itse tehnyt samaa työtä menestyksellisesti ja on siinä taitavampi, mielellään myös kokeneempi. (Viitala 2007, 84–85) Tässä lähestymistavassa on kuitenkin vaara



ajautua valmennuksen alueelta mentorin rooliin, johon usein johtaa ”liian syvälinen” organisaation tuntemus tai se, että valmentajalla on vahva osaaminen valmennettavan toimenkuvasta. Mentorin roolissa, jota käsittelemme enemmän jäljempänä, valmentaja pyrkii siirtämään omaa osaamistaan, kokemuksiaan ja rutiinejaan suoraan valmennettavalle sen sijaan, että tukisi tämän oman ajattelun kehittämistä tai innovatiivisuutta. (Parpei 2008, 29)

Toinen lähestymistapa puolestaan näkee valmentajuuden alaisten voimaannuttamista edistävänä (empowering) roolina, jossa korostuu työntekijän rohkaiseminen ja motivoiminen oppimaan, kyseenalaistamaan ja tutkimaan omia oletuksiaan. Voimaannuttamista edistävässä roolissa esimies pyrkii avaamaan alaistensa ymmärrystä itsestään ja muista ihmisistä sekä organisaatiosta ja sen tapahtumista. Tällainen toimintatapa sisältää modernin pedagogiikan korostamaa oppijakeskeisyyttä, yhteistoiminnallisuutta ja tutkivaa oppimista. Valmentajan rooli korostuu tässä tapauksessa valmennettavan itsereflektion tukijana. (Viitala 2007, 84–85) Esimies siis ottaa itselleen mahdollistajan roolin ja luottaa siihen, että alaisilla on tarvittava perusosaaminen työtehtävänsä suorittamiseen. Valmennuksen avulla tähdätään tavoitteiden kirkastamiseen ja suorituksen parantamiseen, niin ammatillisen kuin henkilökohtaisenkin kehityksen kautta. Esimies voi sopia valmentajan rooliin ja toimia siinä menestyksekkäästi vaikkei hän omaisikaan käytännön osaamista joltain tietyltä osa-alueelta, sillä valmentamisen tarkoitus voimaannuttajan ja mahdollistajan roolissa on kehittää valmennettavan oppimiskykyä ja uskallusta. Haasteena esimies-valmentajalle tässä lähestymistavassa on kumota kaikki häneen kohdistuvat odotukset ja antaa valmennettavan olla valmennuksen keskipisteessä. Tätä kautta esimiehen on mahdollista saada valmennus toimimaan menestyksekkäästi sekä henkilöstönsä, itsensä, että organisaation kannalta. (Phillips 1994, 22) Suomalaisessa johdon valmentajien koulutuksessa ajattelutapa on saanut viime aikoina jalansijaa (Viitala 2007, 84–85).

Siirtyminen johtajasta valmentajaksi on monelle iso hyppäys. Siinä joutuu määrittelemään oman roolinsa ja tehtävänsä painotukset uudesta näkökulmasta. Useimmilla esimiestehtävissä toimivilla omat esimiehet ovat toimineet korostuneen tavoitesuuntautuneesti ja asiapainotteisesti. Lisäksi esimiesten toimintaa arvioidaan pääosin numeroilla ja lyhyen aikajänteen tulosten varjossa, joten johtamisjärjestelmäkään ei monesti tue siirtymistä valmentajuuden suuntaan. Valtaosalla esimiehistä ei myöskään tutkintokoulutukseen ole sisältynyt aineksia, joiden varassa kovin syvällistä ja monipuolista kuvaa esimiestyöstä ja siihen liittyvästä roolista olisi voinut rakentaa. Rakennuspuut omaan tapaan johtaa ihmisiä saadaankin yleensä melko sattumanvaraisesti armeijassa, töissä, työelämän täydennyskoulutuksissa, kirjoista ja lehdistä ja lopulta kokeilemalla omassa esimiestehtävässä. Oman haasteensa tuo esimiehen valta-asema alaiseensa nähden, jonka vuoksi aitoa reflektiota tukevan keskustelukumppanuuden saavuttaminen ei lähtökohtaisestikaan aina ole helppoa. (Viitala 2007, 90)

Senge (1990: 243–246) on jopa epäillyt, voiko hierarkioissa ylipäättään syntyä aitoa dialogia esimiesten ja alaisten kesken. Hän kuitenkin on myöntynyt toteamaan, että se on mahdollista tietoisien pyrkimyksen kautta: dialogia on haluttava enemmän kuin aseman tuomaa valtaa ja etuoikeuksia. Myös rooleihin liittyvistä ennakko-olettamuksista on Sengen mukaan kyettävä luopumaan.

Valmentajan pääasiallinen tavoite on tuottaa hyötyä organisaatiolle auttaen ihmisiä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään heidän omia voimavarojaan käyttäen. Valmentaminen on siis yhteistyösuhde, jossa ydinajatuksena on toisen henkilön auttaminen ilman, että hänelle tarjotaan valmista ratkaisuehdotusta, aivan kuten coachingissakin. Valmentajan ydintaitoon kuuluu valmentaa toista hänen omalla polullaan, auttaen valmennettavaa näkemään ja ottamaan käyttöönsä omat vahvuutensa ja omat osaamisalueensa, sekä tulemaan tietoiseksi ajattelustaan ja taidoistaan. (Hellbom 2006, 67–70) Kehittymisen tarve voi koskea yhtä hyvin niin uusia kuin vanhojakin työntekijöitä. Vanhat ja osaavat työntekijät näkevät parhaassa tapauksessa itsessään jatkuvasti kehittymisen mahdollisuuksia. (Jalava 2001, 70) Esimies joka näkee, että työyhteisön tehokkuus riippuu siitä, miten osaavia työntekijät ovat käyttää paljon aikaansa työntekijöiden resurssien ja voimavarojen kehittämiseen (Hellbom 2006, 67–70). Lisäksi valmentajan tehtävä on auttaa ihmisiä motivoitumaan varmistamalla heidän fyysisten ja henkisten voimavarojensa riittävyys. Kysymys on siitä, miten esimies tukee yksilöiden ja ryhmän kehitystä kohti tavoitteita, miten tuen on aika ajoin muututtava ja miten esimiehen omat työskentelytavat ja toiminnan painopisteet muuttuvat matkalla. (Havunen 2004, 15). Silloin kun ihmiset ovat esimiehen toiminnan keskiössä ja havaitsevat, että esimies toimii vilpittömästi heidän osaamisensa ja kasvunsa puolesta, he antavat vastineeksi sitoutumisensa ja käyttävät resurssejaan työyhteisön tavoitteiden hyväksi toteaa Jalava (2001, 68).

Organisaation johdolla on valmentavan esimiestyön syntymiseen ja tukemiseen ratkaiseva merkitys määriteltessään minkälaista johtajuutta organisaatiossa halutaan vaalia. Valmentajuuden määrittely alkaa parhaimmillaan johtoryhmän tasolta ja apuna keskustelun virittäjinä voivat toimia esimerkiksi yrityksen henkilöstöammattilaiset. Myös määrittelemättä jättäminen luo kuvaa siitä, minkälaista johtajuutta organisaatiossa arvostetaan. (Alaja 2007, 22–23; Viitala 2007, 89) Kun kyse on valmennus-taitojen käyttämisestä esimiestyössä selkeitä projektirakenteita on vähemmän verrattuna esimerkiksi ulkoisen coachin käyttöön. On todennäköistä, että valmentaminen on vähemmän järjestelmällistä ja jäsennettyä ja että se kulkee mukana pitkälti muiden työasioiden ohessa. Keskittyminen valmentajan roolissa olemiseen ja valmentamistekniikoiden käyttämiseen tietyissä etukäteen sovituissa keskusteluissa on oleellista. Valmennus-taitoja voi menestyksekkäästi käyttää hyvin monessa eri tilanteessa. Tilanteita, joissa näistä taidoista on erityistä hyötyä, ovat esimerkiksi toistuvat esimies-alaiskeskustelut kuten kehityskeskustelut ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Mikään ei

myöskään estä hyödyntämästä valmentavaa esimiestyä vielä suunnitelmallisemmin. Valmentava esimies voi esimerkiksi sopia työntekijöidensä kanssa kerran kuukaudessa pidettävistä valmennustapaamisista, joissa käydään läpi ja edistetään valmennettavien ajankohtaisia asioita, projektien etenemistä ja kehityskeskustelujen tavoitteiden täyttymistä. Valmennustaitoja voi käyttää myös ryhmissä, esimerkiksi tiimipalavereissa, projektiryhmien tavoitekeskusteluissa tai koulutustilanteissa. (Carlsson & Forssell 2008, 36–37) Valmentajana taitava esimies selkiyttää päämääriä ja sitouttaa alaisia jatkuvasti viestimällä tavoitteista, muodostaen alaisista yhtenäisen tiimin, kehittämällä alaisiaan ja vaikuttamalla myös oman esimerkinsä kautta (Pirnes 1989). Valmentavan esimiehen tulee siis yhä uudelleen palata muutamaan perusasiaan ja toimia tavalla, joka viestii kunnioitusta ryhmän jokaista jäsentä kohtaan. Varsinaista perustehtävää sekä yhteistä visiota on pidettävä jatkuvasti esillä. Paras valmentaja tai esimies ei välttämättä ole hän, joka keksii joka päivä jotain uutta sanottavaa, parempi on sellainen, jonka toiminnassa ja puheissa on linja. Valmentajan on hyvä tietoisesti hakea uutta näkökulmaa arkiseen tekemiseen. Joskus voi kuitenkin olla mielekästä hakeutua myös tavallisesta rutiinista poikkeavaan tilanteeseen. (Aaltonen ym. 2005, 328) Valmentamiseen liittyy myös ajatus ihmisten valtaistamisesta. Valmentaja antaa valtaa, välttää kontrollointia, delegoi, ei puutu jokaiseen virheeseen heti, eikä odota täydellisyyttä. (Jalava 2001, 70) Käsittelen valmennuksen erilaisia toimintatapoja tarkemmin vielä myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Valmentavan esimiestyön suoranaista vaikutusta yrityksen tulokseen on vaikea mitata, menetelmän avulla saavutettuja hyötyjä voidaan kuitenkin kohdentaa organisaation menestystekijöihin, kuten osaavaan henkilöstöön ja heidän hyvinvointiinsa (Pitkänen 2008, 52–53). Alajan (2007, 22–23) mukaan valmentamisesta johtamisfilosofiana on saatu positiivisia tuloksia ja sen on todettu vaikuttavan liiketoiminnan tulokseen myönteisesti, sekä lisäävän työnteon tuottavuutta ja laatua, mikä on johtanut sekä asiakkaiden että työntekijöiden tyytyväisyyteen. Pitkänen (2008, 52–53) puolestaan toteaa, että valmentavan johtamisen avulla myös sitoutuneisuus työtehtäviin sekä organisaatioon paranevat ja vaikutukset työpaikalla vallitsevaan ilmapiiriin sekä henkilösuhteisiin ovat positiivisia. Pitkäsen mukaan valmentava esimiestyö vaikuttaa myös positiivisesti esimiesten ja alaisten väliseen luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Lisäksi Alaja (2007, 22–23) nostaa valmennuksen hyötyinä esille vielä sosiaalisten suhteiden ja tiimien työskentelyn paranemisen sekä organisaation säästöt valmennuskustannuksissa, ainakin pitkällä tähtäimellä. Säästöjen lisäksi oman valmennusjärjestelmän etu on siinä, että valmentajina toimivat henkilöt tuntevat organisaationsa sekä sen tavoitteet ja toimintatavat läpikotaisin. Samalla valmentajiksi koulutetut henkilöt saavat arvokasta kokemusta valmentajana toimimisesta, sillä usein toisen valmentaminen avartaa myös omaa ajattelua ja kehittää esimestaitoja usealla osa-alueella. (Phillips 1994, 19–22)

### **2.2.3 Konsultointi**

Konsultointia johdon kehittämisessä on käytetty melko vakiintuneesti jo parin vuosikymmenen ajan. Asiantuntijakonsultaatiossa liikutaan jonkun tarkoin rajatun ongelman tai osa-alueen raameissa ja uskotaan, että konsultilla on tarjottavanaan ratkaisu linjassa asetettujen tavoitteiden kanssa. Asiantuntijakonsultaatio on edelleen kaikista ohjauksellisista menetelmistä käytetyin ja tällä hetkellä yhtä räätälöidymppää ja kohdistuu entistä useammin yksilöihin tai pienryhmiin. Konsultaatio saattaa vaihdella kestoltaan kertaluontoisesta pidempään prosessiin. (Luoma & Salojärvi 2007, 26–29)

Konsultoinnin tehtävänä on tarjota asiakkaalle ratkaisuja, joita ilman konsultin erityisosaamista ei organisaatiossa olisi (Harmaja & Hellbom 2007, 217–218). Konsultti arvioi tyypillisesti asiakkaan toimintaa löytääkseen tehottomasti toimivat asiat, minkä jälkeen hän neuvoo, miten asiakas voi käyttää hänen ehdottamiaan ratkaisuja parempien tulosten aikaansaamiseksi (Carlsson & Forssell 2008, 40–41).

### **2.2.4 Mentorointi**

Mentorointi on vapaamuotoisempi kehittymishenkinen vuorovaikutussuhde, jossa mentori on yleensä ohjattavaansa alalla tai ammatissa kokeneempi henkilö, käsiteltävän asia-alueen asiantuntija tai ainakin hänellä on pitkä historia tietyltä alueelta (Hellbom 2006, 67; Luoma & Salojärvi 2007, 32). Mentoroinnissa oletetaan jaettavan tietotaitoa ja verkostoja, toisin kuin esimerkiksi coachingissa, jossa valmennettavalla oletetaan olevan hallussaan kaikki tarvittava tieto (Alaja 2007, 24).

Mentorointi alkoi saavuttaa suosiota 1980-luvulla. Se mielletään joustavaksi lähestymistavaksi, joka on parhaimmillaan pyrittäessä siirtämään organisaation hiljaista tietoa ja kokemuspääomaa nuoremmille ja kokemattommammille. Kyse on osaamisen ja kokemusten siirrosta hyvässä vuorovaikutuksessa, jossa kummankin on tarkoitus oppia. Mentori voi toimia myös neuvonantajana. Yleensä ohjausprosessi on luonteeltaan avoin ja tähtää ennen kaikkea mentoroitavan yleiseen kasvuun esimerkiksi johtajana. Mentoroinnin kustannustehokkuus sekä kokeneidenkin johtajien ja asiantuntijoiden siitä saama hyöty tekee lähestymistavan erityisen sopivaksi silloin, kun on tarve toteuttaa laajoja hankkeita oppimisen ja kokemustiedon siirtymisen tukemiseksi. Mentorointiyhteistyö on myös yleensä hyvin pitkäkestoinen prosessi. (Aaltonen & Kirjavainen 2006, 71; Carlsson & Forssell 2008, 41–42; Luoma & Salojärvi 2007, 28–29)

Joskus mentorointi voi lähestyä valmennusta mentorin ollessa pitkään mentoroitavan tukena ja

auttaessa häntä organisaation sisällä uralla eteenpäin. Valmennukseen verrattuna mentoroinnin tavoitteet ovat kuitenkin usein löyhemmät ja se on organisaation sisäistä, maksutonta toimintaa. (Hirvihuhta 2006, 16) Jos mentori puolestaan on organisaation ulkopuolinen henkilö, saattaa mentorointi lähentyä vahvasti coaching-suhdetta, jolloin mentori toimii toisinaan myös mentoroitavan eli aktorin sparraajana, valmentajana, konsulttina ja verkostonvälittäjänä. (Luoma & Salojärvi 2007, 30–31)

### **2.2.5 Työnohjaus**

Valmennukselle ja coachingille tyypillisen suorituksen ja tulosten parantamisen sijaan työnohjaus keskittyy ennaltaehkäisemään ja ratkomaan ongelmia (Parpei 2008, 28). Työnohjaus on pysähtymistä akuuttien asioiden äärelle, niiden tutkimista ja jäsentämistä. Työnohjaus liittyy vahvemmin hyvinvoinnin ja jaksamisen edistämiseen kuin tuloksellisuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Alaja 2007, 23)

Työnohjauksessa ohjaajan rooliin kuuluu ehdoton neutraalius ja suoran neuvonantamisen tai asiantuntija-avun välttäminen. Työnohjaaja ei tarkoituksellisesti ole asiantuntija missään sisältöasiassa. Työnohjausprosessi on avoin ja tavoitteena on yleisesti ohjattavan henkilökohtainen kasvu, työssä kehittyminen sekä jaksaminen. Työnohjausprosessi on myös yleensä pitkäkestoinen, jopa vuosien prosessi. (Luoma & Salojärvi 2007, 28–29) Johdon työnohjauksessa perinteisen työnohjauksen linjoja toteutetaan ottaen huomioon johtamisen erityiskysymykset (Aaltonen & Kirjavainen 2006, 71). Työnohjaus tarjoaa kehyksen johdon kehittymiselle itsetuntemuksessa ja vuorovaikutuksessa dialogin ja reflektion keinoin (Luoma & Salojärvi 2007, 32).

Työnohjaus on alkanut 1920-luvulla Yhdysvalloissa ja 1950-luvulla Suomessa sosiaalityön alalla (Keski-Luopa 2001, 32). Työnohjauksella on pitkät perinteet julkisella sektorilla ja etenkin hoito- ja hoivatyössä, mutta sen käyttö yrityksissä on vielä melko vähäistä. Monesti työyhteisöjen tai yksittäisten ammattilaistenkin kehittyminen edellyttäisi kuitenkin työnohjauksen kaltaista intensiivistä ja pitkäkestoista tukemista. (Viitala 2005, 355)

### **2.2.6 Benchmarking**

Benchmarking eli parhaista käytännöistä oppiminen on oivallettu hyvänä osaamisen kehittämisen

keinona, mutta ei läheskään siinä määrin kuin olisi mahdollista. Jokaisella yrityksellä on ulottuvillaan paljon mahdollisuuksia oppia sekä omista, että toisten parhaista käytännöistä. Sekin edellyttää kuitenkin systemaattista lähestymistapaa. (Viitala 2005, 355)

Yritysten kehittämistoimintaa palvelevassa menetelmässä eli benchmarkingissa opitaan joltakin tai jostakin, joka on mahdollisimman lähellä maksimi- tai ideaalisuoritusta. Kuitenkin vain harvoin toisen yrityksen käytäntöjä voi suoraan kopioida ja siirtää toiseen yritykseen. Yleensä tutkittava käytäntö antaa suunnan ja tarjoaa ideoita sekä kiinnostavia omiaan kehittämistyöhön ja auttaa paikantamaan oman toiminnan kehittämistarpeita. Hyvistä esimerkeistä oppiminen on usein mahdollista myös oman yrityksen sisällä. Kuitenkin varsinkin suurissa organisaatioissa tieto eri yksiköiden toimintamalleista siirtyy usein vain sattumanvaraisesti. Näin ollen sisäisen toisilta oppimisen systematiikkaa tulisi vartta vasten kehittää. (Viitala 2005, 372–373)

### **2.2.7 Koulutus**

Suuret ryhmät ja koulutukset sopivat loistavasti tilanteisiin, jolloin tarjotaan päivitettyjä tietoja, verkostoidutaan, keskustelujen avulla tavoitellaan yhteistä käsitystä tai organisaatiokulttuurin kehittämistä toivottuun suuntaan sekä maastoutetaan strategiaa. Parhaimmillaan luokkahuonetyyppiset kurssit antavat hyvän hengähdystauon poissa arkirutiinien pyörittämisestä. (Aaltonen 2007, 111; Aaltonen & Kirjavainen 2006, 70)

Koulutuksen keskeisenä tarkoituksena on yleensä siirtää tietoa jollekin. Se voi tapahtua pelkästään luentomonologin avulla, mutta toisaalta myös vastavuoroisen oppimiskeskustelun varassa. Koulutuksessa opetusmenetelmät voivat siis vaihdella huomattavasti. Oppija voi joko olla passiivinen tiedon vastaanottaja tai toisaalta aktiivinen tiedon tuottaja. Koulutus sinänsä ei siis vielä viittaa mihinkään yksittäiseen pedagogiseen lähestymistapaan. Silti on todettava, että koulutus hyvin usein noudattaa behavioristista ajatusmallia siitä, että tieto voidaan ”syöttää” sellaisenaan vastaanottajiin. (Viitala 2005, 272) Yksilöiden valmiuksien monipuolisen uudistumisen kannalta tällaiset koulutukset kuitenkin ovat harvoin sataprosenttisen onnistuneita. Niitä täydentämään ja joskus jopa niiden tilalle tarvitaan kohdennettuja ja räätälöityjä menetelmiä. (Aaltonen & Kirjavainen 2006, 70) Suomalaisyrityksissä koulutetaan väkeä ahkerasti. Eurooppalaisessa vertailussa suomalaiset edustavat työpaikkakouluttajien kärkeä. Vaikka tämä yleisesti ottaen on hyvä asia ja viestii osaamisen ja työntekijöiden koetusta tärkeydestä, se voi myös kertoa kritiikittömästä koulutususkosta. (Viitala 2005, 271)

### 2.2.8 Työkierto

Yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista on työkierto. Työkierrossa henkilö siirtyy erilaisiin toimintoihin ja yksiköihin tietyksi ajaksi oppimaan uutta. Työkierron suurin hyöty asianomaiselle itselleen on organisaation toiminnan ymmärtämisen laajeneminen ja syveneminen. Etenkin johtotehtävissä on suuri hyöty siitä, että voi syvällisesti ymmärtää niitä toimintoja ja prosesseja, joita koskevia päätöksiä on tekemässä. Työkierto kasvattaa systeeminäkemyksen muodostumista yrityksen toiminnasta. Se on myös pitkälle vietyä suunnitelmallista kehittämistoimintaa, joka liittyy urasuunnitteluun. Siinä on osaamisen kehittämisen rinnalla tavoitteena hyvien osaajien sitouttaminen yritykseen. (Viitala 2005, 262)

### 2.2.9 Eri menetelmien kenttä

Tässä aluvussa 2.2 olen käsitellyt erilaisia henkilöstön kehittämismuotoja ja –menetelmiä johtamisen kehittämisen näkökulmasta. Kuten aikaisemmin jo kävi ilmi, eri menetelmien välillä on päällekkäisyyttä ja menetelmien väliltä puuttuu selkeä jäsenys. Erityisesti termit coaching ja valmennus menevät kirjallisuudessa ja alan tutkimuksissa usein sekaisin. On tärkeää ottaa huomioon, että coachingista puhutaan myös suomeksi käännetyn valmennus-termin kautta. Käsite *valmennus* voidaan kuitenkin käsittää myös yläkäsitteenä kaikelle kehittäväälle esimiestyölle, jonka alle rakentuvat eri kehittämismenetelmät. Selventääkseni menetelmien eroja, olen seuraavan sivun taulukkoon koonnut eri menetelmät pääpiirteissään tähän mennessä käsitellyn taustatiedon pohjalta.

Omaa tutkimustani ajatellen olen jäsentänyt usein sekaisin menevät termit *coachingin* ja *valmennuksen* niin, että coaching on aina ulkopuolisen konsultin suorittamaa kehittämistyötä ja valmentaminen/valmentava esimies/esimies valmentajana organisaation sisäisesti tapahtuvaa toimintaa. Tätä vahvistaa myös taulukon jaottelu menetelmien eroista. Tutkimukseni kirjallisuuskatsauksen loppuosa seuraavasta aluvusta 2.3 eteenpäin keskittyy nimenomaan organisaatiossa sisäisesti tapahtuvan valmentavan esimiestyön toteuttamiseen, sillä sisäinen valmennus menetelmänä tarjoaa tutkimustulosten reflektointiin johdonmukaisen lähestymistavan.

Taulukko 2 Eri menetelmien kenttä

	COACHING	VALMENNUS	MENTOROINTI	KONSULTOINTI	TYÖNOHJAUS	TYÖKIERTO	KOULUTUS	BENCH-MARKING
<b>PERUSIDEA</b>	Räätälöity ja tavoitteellinen oppimis- ja kehittämisprosessi Suoritus- ja parannus ja oman roolin tunnistaminen osana yhteisön strategiaa.	Alaisen auttaminen oppimiseen ja oman potentiaalin löytymiseen liittyen. Vahvuuksien hyödyntäminen.	Hiljaisen tiedon siirtäminen ja kokemusten hyödyntäminen.	Valmiiden ratkaisuiden tarjoaminen rajattuihin muutoksiin ja ongelmatilanteisiin.	Perustehtävän tutkiminen, työn ja persoonien yhteensovittaminen, kasvaminen, voimavarojen tunnistaminen.	Organisaation toiminnan parempi ja syvempi ymmärtäminen.	Ajankohtaisen tiedon jakaminen, verkostoituminen, organisaatokulttuurin kehittäminen, strategian jalkauttaminen.	Systemaattinen oppiminen hyviltä esikuvilta
<b>KUKA OHJAA</b>	Yleensä ulkopuolinen coaching-ammattilainen	Oma esimies	Kokenut konkari, useimmiten omasta organisaatiosta	Ulkopuolinen konsultti	Koulutettu ja kokenut työnohjauksen ammattilainen	Esimies joka vastaa yksiköstä, jossa työkierto tapahtuu	Henkilö, jolla on muita enemmän tietoa kyseisestä asiasta	Henkilö, joka on mahdollisimman lähellä maksimi- tai ideaalisuoritusta
<b>MITEN USEIN</b>	Kontaktien tiheys tarpeen mukaan. 5-6 kerrasta 1-2 vuoteen.	Päivittäin	Lähes kuukausittain, vuoden ajan.	Suuremman ongelman- tai muutostilanteen ilmetessä.	1-2 tunnin istuntoja, muutaman kuukauden välein, kesto tarpeen mukaan.	½ - 1 vuosi kokoaikaista työskentelyä.	Uusien ajankohtaisten asioiden ilmetessä, havaittaessa tarvetta kertaukselle tai uuden työntekijän aloittaessa.	Tarvittaessa kun halutaan kehittää yksilön työsuoritusta.
<b>HISTORIA</b>	Yleistyi 1980-1990 valiteessa. Virallisesti ammatiksi 1996.	Yleistyi 1980-luvulla.	Alkoi saavuttaa suosiota 1980-luvulla.	Käytetty vakintuneesti jo parin vuosikymmenen ajan.	Alkoi 1920-luvulla Yhdysvalloissa, Suomessa 1950-luvulla sosiaalityön alalla.	Yleistyi 1980-1990 luvulla yritys- ja muuten kehittämis- ja henkilöstö- ja kehittämismenettelyjen rinnalla	Koulutuksen historia Suomessa alkaa 1200-luvulta, jolloin aloittivat ensimmäiset luostarikoulut.	Tullut käsitteenä tunnetuksi yritys- ja kehittämis- ja viimeisen viidentoista vuoden aikana.



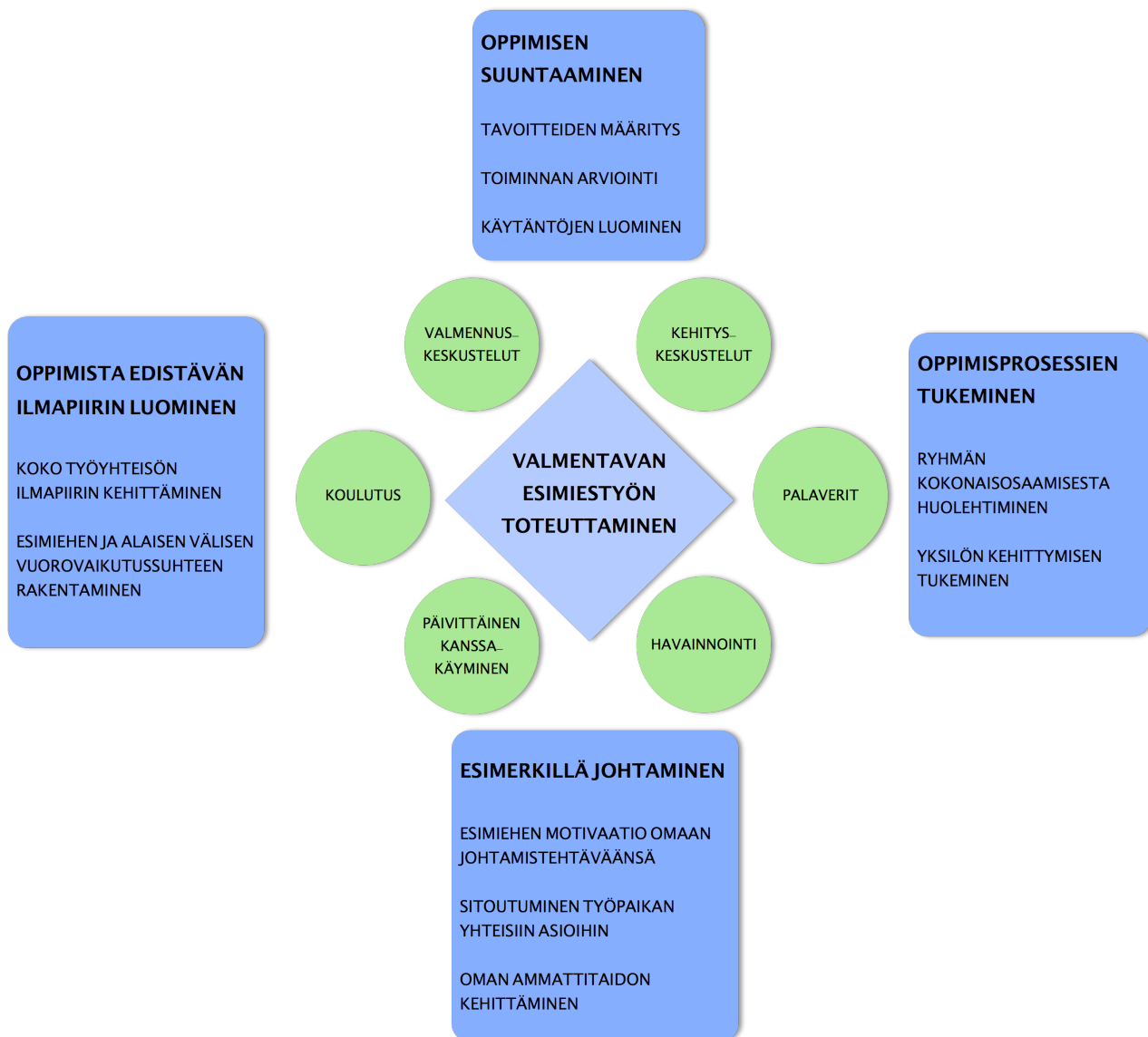
## 2.3 Valmentavan esimiestyön toteuttaminen

Jokaisen esimiehen tehtävänä yrityksessä on osaltaan olla kehittämässä ja määrittämässä organisaation menestykselle keskeisten osaamisten suuntaa ja sisältöä. Ennen kaikkea esimiehen vastuulla on varmistaa strategioiden edellyttämien osaamisten riittävyys omalla vastuualueellaan. Samanaikaisesti olisi hallittava yrityksen strategisen johtamisen kehys, organisaation hierarkkinen systeemi, ryhmien dynamiikka ja yksilön oppimisen psykologia. Osaamisen johtaminen voi siis onnistua vain, jos johtajat ja esimiehet pystyvät hahmottamaan ilmiön systeemisen luonteen ja mieltämään sen eri elementit ja niiden väliset suhteet toimintansa tavoitteina. (Viitala 2005, 165)

Viitala (2002) on väitöskirjassaan listannut esimiestyössä tarvittavan osaamisen johtamisen pääelementtejä. Viitalan listaamat elementit sopivat erinomaisesti myös oman tutkimukseni pohjaksi ja käytänkin mukailtuna hänen väitöskirjassaan ollutta osaamisen johtamisen pääelementteihin liittyvää kaaviota ilmentämään valmentavan esimiestyön toteuttamista. Valmentava esimiestyö siis koostuu neljästä suuremmasta kokonaisuudesta, jotka ovat oppimisen suuntaaminen, oppimisprosessien tukeminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen ja esimerkillä johtaminen. Valmentavaa esimiestyötä puolestaan toteutetaan erilaisten välineiden avulla, tällaisia oleellisia välineitä tutkimukseni kannalta ovat mm. kehityskeskustelut, palaverit, havainnointi, päivittäinen kanssakäyminen, perinteinen koulutus ja valmennuskeskustelut. Nämä eri välineet olen täydentänyt Viitalan kaavioon osaamisen johtamisen pääelementtien lisäksi.

Kaavio 3 Valmentavan esimiestyön toteuttaminen

## ESIMIESTYÖSSÄ TAPAHTUVAN OSAAMISEN JOHTAMISEN PÄÄELEMENTIT



Mukailtu: Viitala (2002)

### 2.3.1 *Oppimisen suuntaaminen*

Oppimisen suuntaaminen sisältää sen johtamistoiminnan ulottuvuuden, jolla esimies määrittelee osaamisen kehittämisen tavoitteita ja suuntaviivoja. Se on toimintaa, jolla esimies auttaa koko työyhteisöä ja jokaista sen yksittäistä jäsentä tiedostamaan toiminnan tilaa ja tavoitteita sekä niiden kautta osaamisen tilaa, oppimistarpeita, oppimistavoitteita, syitä oppimistarpeille ja oppimisen vaikutuksia organisaation toimintaan. Yrityksen visio, strategiat ja tavoitteet, asiakkaan tarpeet ja palautteet, laadun kriteerit sekä toimintaprosessia koskeva palautetieto muodostavat tärkeimmän kehyksen yrityksen osaamisen kehittämiseksi. Mitä selkeämmän kartan esimies saa hahmoteltua

ryhmänsä kanssa siitä, mihin yritys toimintaansa suuntaa ja keskittää ja miten se määrittää oman toimintakentän kehitystä, sitä paremmin huomio ja aktiivisuus kohdistuvat tärkeisiin asioihin. Samalla selkiytyy ajatus siitä, minkä tekemisessä osaamista tarvitaan ja mitä sen pitäisi olla. Tämä johtamisen alue sisältää myös joukon asioita, jotka tukevat osaamisen kehittymistä ilman että sitä välttämättä edes tiedostetaan tai korostetaan minään erityisenä osaamisen johtamisen asiana. Ulottuvuuden sisällä voi hahmottaa kolme eri tehtäväryhmää: 1) tavoitteiden määrittäminen 2) toiminnan arviointi ja 3) edellisiä tukevien käytäntöjen luominen. (Viitala 2005, 313–314)

### *2.3.1.1 Tavoitteiden määrittäminen*

Tavoitteiden selkeyttäminen ja määrittäminen on ensimmäinen askel valmentavan johtamisen prosessissa. Toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että jokaisella esimiehellä on kirkkaana mielessään korkeintaan viisi erityisen tärkeää asiaa, avaintavoitetta. Avaintavoite on selkeä ilmaisu siitä, mitä yksittäinen henkilö tai tiimi haluaa saavuttaa tulevaisuudessa määrättyyn ajankohtaan mennessä. Se on samalla tahdon ilmaisu, joka merkitsee lujaa sitoutumista tietyn lisäarvon tai tuloksen saavuttamiseksi. Avaintavoite menee juoksevien asioiden ulkopuolelle, se edustaa jotain vaikeasti saavutettavaa, uutta lisäarvoa tuottavaa asiaa. (Kansanen & Cannon 1997, 20–23) Esimiehen tehtävänä on osallistua tavoitteiden asettamisprosessiin niin, että ihanteellisessa tilanteessa henkilön omat intressit ja työyhteisön intressit löytävät toisensa. Tavoitteet ovat siis eräs toiminnan ohjauskeino. Työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden ja työyhteisön tavoitteiden yhdensuuntaisuus kuitenkin oletetaan olemassa olevaksi usein liian itsestään selvästi. Yhteiset tavoitteet työyhteisössä ovat pikemminkin erikoistapaus kuin pääsääntö. Tavoitteita on siis työstettävä. (Carlsson & Forssell 2008, 41; Jalava 2001, 90)

Kun tavoitteita lähdetään työstämään, on ensimmäiseksi tärkeää kerätä yhteen ne henkilöt, joita asia koskee. Näitä henkilöitä ovat ainakin esimies, työntekijä sekä mahdollinen tiimi tai työyhteisö. (Kansanen & Cannon 1997, 21) Esimiehen osallistuminen tavoiteasetantaan on varsin yleinen käytäntö, mutta ei mitenkään itsestään selvää. Esimiehen osallistuminen on tärkeää varsinkin symbolisesti. Kun esimies sitoutuu tavoitteeseen omalta osaltaan tämä vapauttaa työntekijän työskentelemään. Näin työntekijä voi olla varma, että työskennellessään yhdessä esimiehensä kanssa asetetun tavoitteen suuntaisesti, hän tekee työtä työyhteisön edun mukaisesti ja toimii oikein. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua tavoitteiden työstämiseen vaikuttaa puolestaan suuresti työntekijöiden sitoutumiseen. (Jalava 2001, 91) Ihmiset sitoutuvat ja saavuttavat tavoitteensa sitä paremmin, mitä enemmän he ovat saaneet osallistua niiden suunnitteluun (Kansanen & Cannon 1997, 21). Se, kuinka esimiehet sopivat

tavoitteista alaistensa kanssa, on erityisen tärkeä asia. Oleellista on henkilökohtaisen sitoutumisen synnyttäminen, ja se syntyy vain aidon osallistavan suunnittelun kautta, käyttämällä myös alaisen omia ehdotuksia (Carlsson & Forssell 2008, 100; Kansanen & Cannon 1997, 24).

Todellisuudessa tavoiteasettelu lähtee usein siitä, että joku tunnistaa jonkin ongelman olemassaolon ja havainnon seurauksena tätä ongelmaa ryhdytään poistamaan. Tavoiteasettelussa on kuitenkin tärkeätä kohdistaa huomio siihen, mitä halutaan ja mitä toivotaan, ei niinkään ongelmiin. (Jalava 2001, 92) Mikäli valmennettava esittää valmennettaessa negatiivisen tavoitteen, valmentajan tehtävänä on muotoilla se positiiviseksi tavoitteeksi (Carlsson & Forssell 2008, 93–94). Työyhteisön tavoitteiden asettamisessa hyvä lähtökohta on myös se, että syyllisiä ongelmille ei ole tai sitten koko työyhteisö on syyllinen. Sen sijaan kaikki ovat vastuussa ongelmien ratkaisemisesta ja kaikkien toimet vaikuttavat kun tilannetta pyritään parantamaan. (Jalava 2001, 92) Ihmiset sitoutuvat sellaisiin tavoitteisiin, joiden toteuttamisesta on hyötyä. Valmennettavan on tunnettava tarpeeksi vahvaa vetoa tavoitteiden suuntaan ja siitä saataviin hyötyihin. Tavoitteiden on sovittava yhteen valmennettavan arvojen kanssa ja tunnettava hänestä merkityksellisiltä. (Carlsson & Forssell 2008, 92–93) Hyödyn arviointi on tietysti varsin subjektiivista ja siihen vaikuttavat monenlaiset psykologisetkin seikat. Hyötyjen hahmottaminen auttaa motivaation lisääntymisen ohella huomattavasti myös tavoitteen rajaamisessa. Hyödyn analysointi on hyvä ja monia ongelmia auttava lähestymistapa erilaisiin tavoitteenasettelun ongelmakohtiin. (Jalava 2001, 93–94)

Myös historialliset näkökohdat kannattaa aina selvittää. Mikäli samaa tavoitetta on aikaisemmin pyritty toteuttamaan huonolla menestyksellä kannattaa kysyä, onko nyt käytettävissä uusia keinoja tai onko organisaation tilanne jollakin muulla tavalla muuttunut siten, että tavoitteen toteutuminen olisi aikaisempaa todennäköisempää. Työyhteisössä saattaa olla olemassa jo valmiina osaamista tai pyrkimyksiä, jotka voidaan liittää työn alla olevan tavoitteen puolesta tapahtuvaan työhön. Tällaisissa tilanteissa esimies on usein erinomainen organisaatiotiedon tarjoaja ja resurssien hallitsija. Organisaatiotietoon kuuluu mm. tieto organisaation rakenteista, toimintatavoista ja prosesseista sekä henkilöistä ja heidän osaamisestaan. (Jalava 2001, 78, 94-95) Esimiehen tehtävänä voimavarojen asiantuntijana on varmistaa, että organisaation hallussa oleva energia ja rajalliset resurssit kohdistetaan oikeisiin asioihin. Kun vastuut ja voimavarat pilkotaan tavoitteisiin ja osatavoitteisiin on uhkana, että joku toimintaketjun osa kärsii, vaikka omalla osastolla kaikki näyttää olevan hyvin. Näin tapahtuu jos ei huomioida koko toimintaketjua ja liiketoiminnan kokonaisuutta. On myös tärkeätä, että jokainen tuntee omien henkilökohtaisten tavoitteidensa lisäksi tiimin ja yksikön tavoitteet ja voimavarat toimien yhteisvastuullisesti. (Kansanen & Cannon 1997, 20) Mikäli tavoite näyttää nykyiset voimavarat huomioiden mahdottomalta tai vaihtoehtoisesti ilman ponnisteluja joka tapauksessa toteutuvalta, sen asettaminen ei ole järkevää eikä motivoivaa. (Jalava 2001, 95)

Tavoitteiden asettamiseen liittyy myös konkreettinen keinojen pohdinta siitä, kuinka prosessi on ajateltu toteutettavan. Työntekijän joko tulee omata se osaaminen, jonka turvin tavoitteet on mahdollista toteuttaa, tai vaihtoehtoisesti hänellä tulee olla saatavissa vastaava ja riittävä tuki joltakin taholta. Esimiehen ei itse tarvitse olla tällainen ammatillisen tuen antaja, mutta hänen vastuullaan on sen tarpeen toteaminen ja siitä huolehtiminen, että tukea on käytännössä olemassa. (Jalava 2001, 95) Toimintatavoitteet ovat toimintaa ja tekemisen askelia, jotka vievät meitä kohti haluttuja avaintavoitteita. Toimintatavoitteet voidaan jakaa kertaluonteisiin tekoihin ja toistuviin rutiineihin. (Carlsson & Forssell 2008, 94–95) Vaikka kertaluonteiset teot ovat tärkeitä, kaikkein oleellisinta on etsiä keinoja, joiden avulla saadaan osaamisen kehitys ja ammattitaidon kasvu käynnistetyksi sekä keinoja, joilla sitä voidaan jatkuvasti ravita ja pitää yllä. (Jalava 2001, 75)

Hyvä esimies ei oleta, että ihmiset yksinkertaisesti vain tietävät toimivansa odotetulla tavalla. Sen sijaan hän pyrkii rakentamaan tavoitteiden asettamisen yhteyteen myös palautejärjestelmän. Osallisten kanssa on mietittävä, missä tavoitteen saavuttaminen tai sen suunnassa eteneminen näkyy. Tämän jälkeen on laadittava rajoitettu määrä mittareita, joiden avulla voidaan hankkia tietoa edistymisestä. (Jalava 2001, 96) Esimiehen on hyvä luoda toiminnan tueksi etappitavoitteita, jotka voivat olla suorituksia tai saavutuksia (Carlsson & Forssell 2008, 94–95). Jotta ajan mittaan on mahdollista hyötyä tavoitteista, on tietyin väliajoin myös pysähdyttävä nauttimaan tehdystä työstä ja saavutuksista. (mt. 101–103) Ihmiset työskentelevät paremmin ja tehokkaammin jos he tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mikä heidän roolinsa on (Kansanen & Cannon 1997, 21). Näin ollen valmentavan esimiehen tärkeä tehtävä on auttaa työntekijää oivaltamaan merkityksellisyyden tunne omassa työssään eli oma missionsa ja roolinsa (Carlsson & Forssell 2008, 26). Hektisessä työelämässä ja sen nopeasti vaihtelevissa tilanteissa ei ole harvinaista, että henkilölle on epäselvää mitä häneltä odotetaan ja mitä tehtäviä työhön kuuluu. Roolien selkeyttäminen on tärkeää senkin vuoksi, että valmennettavan työn kokonaiskuvan kartoittaminen lisää työhyvinvointia. (Hirvihuhta 2006, 132–133)

### *2.3.1.2 Toiminnan laadun ja tulosten arviointi*

Tavoitteiden määrittelyn rinnalla muodostaa laatua ja tehokkuutta kuvaava arviointitieto tärkeän kiintopisteen osaamisen kehittämiseksi. Näin ollen yrityksillä joilla jo on toimiva laatujärjestelmä, on huomattavaa hyöty muihin verrattuna osaamisen johtamisen näkökulmasta. Laatuun ja tulosten arviointiin keskittyvissä yrityksissä kriteeristöt ovat yleensä valmiina ja niitä osataan kehittää. Myös arviointitiedon systemaattinen kerääminen ja käsittely on opittu. Laatujärjestelmä tuottaa luonnostaan tietoa, jonka varassa osaamisen kehittämisen tarpeet nousevat esille. Saman hyödyn tuottavat kaikki

toimintaa koskevat seurantajärjestelmät. Jos näitä järjestelmiä ei ole tai ne ovat kankeita ja huonosti hyödynnettyjä, on esimiehen tehtävänä kehittää niitä ja niiden käyttöä yhdessä alaistensa kanssa. Eniten hyötyä saadaan, jos seurattavia asioita on kohtuullinen määrä, niiden tieto on helposti saatavilla ja ymmärrettävissä ja seurantajänne on järkevästi mitoitettu. (Viitala 2005, 314) Pulmallista kuitenkin on, että valmennettavan, tiimin, yksikön tai organisaation työhön, työtapaan ja siinä menestymiseen liittyy usein monia muuttujia ja valmennuksen osuuden osoittaminen tässä on hankalaa. Valmentava esimiestyö nimittäin käsittelee usein abstrakteja asioita, joiden mittaaminen on ongelmallista. Jos tavoitteista neuvoteltaessa on löydettävissä konkreettisia mittareita, niitä kannattaa käyttää. (Hirvihuhhta 2006, 33)

Toiminnan arviointi on perimmiltään raportointia siitä, mitä esimiesroolista käsin havaitaan. Toiminnan arvioinnin ja palautteen keskeinen tehtävä on auttaa yksittäistä ihmistä ja työyhteisöä parempaan suoritukseen. Palautteen avulla esimies kertoo työntekijän toiminnasta ja käyttäytymisestä, sen vaikutuksista toisiin työntekijöihin, työryhmään tai työyhteisön tuloksiin. Palaute, erityisesti kun sitä käytetään avun antamisen tai henkilön kyvykkyyden kehittämisen tarkoituksessa, on voimakas esimiestyön väline. Palaute auttaa arvioimaan ja kehittämään omaa osaamista. Realistisen palautteen avulla henkilö voi luoda omasta toiminnastaan totuudenmukaisen kuvan, mikä tarkoittaa myös itsetuntemuksen paranemista. Osaamisen kehittämisen kannalta palaute on siis keskeinen tekijä valmentavassa esimiestyössä. (Jalava 2001, 101) Esimiehellä on kuitenkin useimmiten varsin rajalliset mahdollisuudet antaa todellista palautetta ja arvioida toimintaa, sillä hän ei ole näkemässä henkilön työsuoritusta tai hän ei muuten saa siitä riittävästi tietoa. (Jalava 2001, 105) Näin ollen esimiehen antaman palautteen lisäksi myös asiakkaiden palautteiden ja tarpeiden esille nostaminen on erityisen tärkeä asia toiminnan ja osaamisen kehittämisen suuntaamisessa. Kuten yllä jo kävi ilmi, ihmisillä on työssään tarve nähdä merkitystä tekemisellään, ja asiakas on merkityksen kokemiselle tärkeimmästä päästä. Jos voidaan sanoa jotain tuotteen tai palvelun merkityksestä asiakkaan elämälle, voidaan kertoa asiakkaan tavoittelemasta hyödystä tai toisaalta asiakkaalle virheistä koituneista haitoista, luodaan merkityksellistä perustaa ja suuntaa tekemiselle. (Viitala 2005, 314) Myös työntekijän kollegat, työyhteisö ja itselle saavutetut hyödyt ovat merkittäviä motivaation ja informaation lähteitä. Palaute voidaan siksi järjestää myös ryhmäpalautteena pyrkien noudattamaan mahdollisuuksien mukaan ns.360 asteen arvioinnin periaatetta. Tällöin arvioinnin antavat esimies, kollegat, asiakkaat, ja muut mahdolliset hyvät informaation lähteet. (Jalava 2001, 105) Omistajien tuottovaatimus ei kuitenkaan puhuttele juuri muita kuin omistajia (Viitala 2005, 314).

On myös hyödyllistä suunnitella, millä tavoin valmennusprosessia ja työntekijän kehittymistä arvioidaan sekä palautetta konkreettisesti annetaan. Miten saadaan tietoa työntekijän edistymisestä ja

millaisin väliajoin tai missä vaiheessa ja millaisessa kokoonpanossa prosessia arvioidaan. (Jalava 2001, 76) Perusasioita palautteenannossa on, että palaute tulee antaa kahdenkeskeisesti ja sen tulee aina kohdistua itse toimintatapaan, ei persoonaan. Palautteen on myös perustuttava tosiasioihin, se on annettava välittömästi, eikä se saa olla vihjailevaa. On tärkeää että palaute kohdistuu vain sellaisiin asioihin, joihin henkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. (Kansanen & Cannon 1997, 52) Palautteen antajan on myös otettava henkilökohtainen vastuu palautteesta, eikä sitä tule vierittää muiden henkilöiden niskoille (Kansanen & Cannon 1997, 70). Toivottavan käyttäytymisen on johdettava myönteiseen palautteeseen ja ei-toivottavan korjaavaan palautteeseen. Useimmissa organisaatioissa myös odotetaan innovatiivisuutta ja joustavuutta. Ei-toivottavan ja toivottavan toiminnan välillä saattaa näin ollen olla vain veteen piirretty viiva tai paremminkin esimies joutuu tekemään asioista arvottavia tulkintoja ratkaistakseen tällaiset tilanteet. On pidettävä huolta siitä, että työntekijöille annetaan sekä positiivista että korjaavaa palautetta. Vaikka palautteen antaminen saattaa aiheuttaa negatiivisia tunnereaktioita, on se pitkällä tähtäimellä huomattavasti parempi vaihtoehto kuin se, että ongelmia jätetään avoimeksi ja käsittelemättä. Työntekijöiden suoritustaso saattaa laskea vain siksi, että esimies näyttää jatkuvasti hyväksyvän myös riman alta kulkemisen eikä pahimmassa tapauksessa reagoi myöskään hyviin suorituksiin. (Jalava 2001, 102–104)

Positiivinen vahvistaminen sekä oikeaan aikaan annettu tunnustus ja rohkaisu on hyvän valmentajan paras motivointikeino. Selvistä onnistumisista ja suoritustason ylityksistä on hyvä iloita spontaanimminkin. (Viitala 2005, 311) Positiivisen vahvistamisen seurauksena suoritus paranee usein nopeasti ja ihmiset ovat vähemmän puolustuskannalla sekä alttiimpia muutokselle (Kansanen & Cannon 1997, 53–68). Positiivinen palaute myös vahvistaa valmennettavan itsetuntoa, itseluottamusta, tehokkuutta ja uskoa siihen, että hänen toimintansa on hyväksyttävää. Tämä on erityisen tärkeää palautteen antajan ollessa oma esimies. Lisäksi valmennettavan kehittyminen voi tehostua huomattavasti, jos hänelle annetaan tunnustusta tavoitteiden saavuttamisen lisäksi myös hänen oivalluksistaan, sitoutumisestaan omiin tavoitteisiinsa ja jopa pelkästä yrittämisestä. Erityisen tärkeää antaa tunnustusta valmennettavalle siitä, mitä valmentaja valmennettavassa näkee, eli valmennettavasta itsestään, eikä vain siitä, mitä valmennettava tekee, sillä henkilöön kohdistuva tunnustus on paljon voimakkaampi kuin pelkän suorituksen huomioiminen. Kaiken kaikkiaan paras tapa esittää tunnustusta on kytkeä se valmennettavan omiin arvoihin tai pyrkimyksiin. On myös hyvä muistaa, että vaikka tunnustuksella on aina positiivisia vaikutuksia, sen on silti oltava rehellinen arvio siitä, mitä on tapahtunut. Mikäli valmentaja ei ole oikeasti sitä mieltä, että valmennettava on tehnyt tunnustuksen arvoisen urotyön, valmennettava huomaa sen helposti. Rehellisen tunnustuksen antaminen onkin yksi vaikuttavimmista tavoista tukea valmennettavia. Se on myös tekniikka, joka kaipaa harjoitusta. Rehellisen tunnustuksen lailla myös kömpelösti annettu tunnustus toimii, jos se tulee sydäimestä. On tärkeää myös muistaa, että myönteisen palautteen teho laimentuu helposti jos samaan hengenvetoon

annetaan negatiivista tai kehittävää palautetta. (Carlsson & Forssell 2008, 151–154)

Negatiivisen palautteen antaminen onkin kuulunut esimiestyön hankalimpiin tehtäviin aina, eikä se ole siitä mihinkään väistynyt, vaikka ihmisten autonomisuus ja osaamistaso on noussut. Edelleenkin ihmiset palkataan yritykseen tuomaan sinne määritelty panos tai lisäarvo, ja jos tämä ei toteudu, ei asiaan saa olla puuttumatta. Käytännössä tämä tarkoittaa puuttumista työsuorituksen selviin virheisiin ja puutteellisuuksiin, jotka eivät riipu sattumanvaraisesta vahingosta. (Viitala 2005, 346) Ongelmatilanteessa on viisasta arvioida johtuuko virhe ongelman asettamisesta, työmenetelmistä vai oliko se havainnointiin tai havainnon tulkintaan liittyvä virhe. Virheiden työstäminen on korkeatasoisen ammattitaidon edellytys. (Jalava 2001, 86–88). Virheitä tulisi käsitellä analysoiden ja arvokkaina viesteinä oppimiselle ja oma tunnetaso pitäisi viilentää aina ennen ohjaavaa palautetta sellaiseksi, että palaute voi olla asiallista korostaa Viitala (2005, 311). Valmennettavaa ei siis koskaan tulisi rankaista virheistä, koska siitä seuraa helposti niiden peittelyä ja näin menetetty mahdollisuus niistä oppimiseen. Jatkuva virheistä kritisoiminen saattaa myös lukkiuttaa valmennussuhteen. (Jalava 2001, 86–88) Joka tapauksessa tilanne, jossa esimies joutuu puuttumaan alaisensa laiminlyönteihin tai heikkoon suoritukseen, on aina hankala. Nöyryyttäminen ei koskaan johda hyvään lopputulokseen ja syyllistäminenkin on ainoana lopputuloksena tuhoisa, myöskään alaisen kasvojen menetys ei edistä asiaa. Näihin kaikkiin palautteen antaja kuitenkin sortuu helposti huomaamattaan. Parhaimpana vaihtoehtona on rakentava ja toista kunnioittava tie. Siinä voi olla suora ja rehellinen, mutta silti jättää toiselle arvo. Tähän päästään silloin, kun alainen itse palautetilanteessa ottaa ohjat käsiinsä. Jos alaisen saa kannustettua määrittelemään itse suoritustensa puutteet ja ratkaisumallit, on palautteesta ollut suuri hyöty jatkoon kannalta. Esimies voi myös kysyä, kuinka hän voi omalta osaltaan tukea alaisen edellytyksiä päästä hyvään suoritukseen. Kun parannusta tapahtuu, parantunut suoritus on syytä myös huomata. (Viitala 2005, 348)

### *2.3.1.3 Välineiden ja käytäntöjen luominen*

Mainittujen toiminnan suuntaa ja tavoitteita selkeyttävien asioiden rinnalle tarvitaan vielä osaamisen näkyville nostaminen. Samalla kun esimies puhuu yrityksen ja oman yksikön visiosta, strategioista ja tavoitteista, käydään keskustelu niiden vaatimista osaamisista. Samalla kun käsitellään asiakkaan toiveita ja kokemuksia, käsitellään osaamisen riittävyys ja kehittämistarpeet asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna. Ja edelleen, kun käydään läpi palautetietoa tavoitteiden ja laatukriteerien täyttymisestä, selvitetään, missä määrin ne ovat olleet sidoksissa mahdollisiin osaamispuutteisiin. Jos esimies pystyy tekemään välineiden avulla näkyväksi osaamisen näkökulman työyhteisössään ja istuttamaan sen ihmisten ajatteluun, hän lisää ihmisten herkkyyttä havainnoida asioita omaehtoisesti myös siitä



näkökulmasta. (Viitala 2005, 315)

Suunnan selkiyttäminen tapahtuu ennen kaikkea keskustelemalla, eli käyttämällä analyysoivia ja uusia vaihtoehtoja avaavia kysymyksiä sekä ymmärtävää ja ratkaisuhakuista dialogia (Pohjanheimo 2007, 43). Myös kaikki toimintamallit ja systematiikat, joilla esimies auttaa ryhmäänsä ymmärtämään ja muistamaan toiminnan suuntaamista helpottavia asioita, ovat välineitä osaamisen johtamisessa. Ne voidaan nähdä myös rakenteellisina asioina esimiehen johtamistyössä. Voidaan jopa puhua toiminnan suuntaamisen infrastruktuurista. (Viitala 2005, 315–316) Sujuviksi rutiineiksi kehittyneet toimintatavat myös säästävät voimavaroja niille toiminnan osa-alueille, joilla tarvitaan uusien ongelmien ratkaisua, luovuutta ja tietoista kehittämistyötä (Viitala 2005, 110).

Keskustelun lisäksi valmentavan esimiestyön välineiksi voivat kuulua esimerkiksi sovitut palaverikäytännöt, seurantajärjestelmät, arviointitiedon käsittelyn systematiikat, välitehtävät, rooliharjoitukset, ilmoitustaulut, tiedotteet ja raportointijärjestelmät. Apuna voidaan siis käyttää kaikkia viestinnän keinoja kuten kuvia, kaavioita, kuvioita ja kirjoitettua tekstiä. Toiminnan suuntaamista helpottavia viestejä voidaan sijoittaa myös intranettiin, seinille, sisäisiin lehtiin ja kokousten asialistoille. Vain mielikuvitus on rajana siinä, miten esimies voi auttaa alaisiaan muistamaan toiminnan tärkeitä kiintopisteitä. (Pohjanheimo 2007, 43; Viitala 2005, 315–316) Keskustelu voi osittain tapahtua myös sähköpostitse tai puhelimesta (Hirvihuhta 2006, 15). Nykyisen informaatiotulvan aikana sähköposti, intranet, sisäiset tiedotteet tai lehdet, eivät kuitenkaan edes tiedonlevityskanavana välttämättä riitä erottelamaan tai nostamaan esille tärkeitä asioita vähemmän tärkeitä. Tiedon virtauksen läpinäkyvyyden lisääntyessä ja tietomassojen kasvaessa, esimiehellä onkin entistä tärkeämpi rooli tiedonkäsittelyprosessin kantajana ja tiedon suodattajana. Hänen vastuullaan on hahmottaa, minkälainen tieto muualta organisaatiosta ja toimintaympäristöstä on sellaista, jonka vapaa virtaus kaikille on tärkeää, ja millainen ei. (Viitala 2005, 341–343)

### **2.3.2 *Oppimista edistävän ilmapiirin luominen***

Valmentavassa esimiestyössä on keskeistä positiivinen ilmapiiri, sillä ilman sitä valmennus ei saavuta aitoa sitoutumista ja motivaatiota muutokseen ja onnistumisiin (Carlsson & Forssell 2008, 184). Valmentava esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan voimakkaasti työympäristöönsä ja tätä kautta myös yksilöihin. Ihmisten tyytyväisyys tai tyytymättömyys onkin usein sidoksissa esimiehen ominaisuuksiin ja johtamistapaan. Esimies saa näin ollen käyttäytymisellään aikaan hyvän tai huonon ryhmävireen ja joukkuehengen. Esimiehen käyttäytymiseen puolestaan vaikuttavat hänen elämänkatsomuksensa, arvonsa, asenteensa, tarpeensa, motivaationsa, luonteensa, lahjakkuutensa ja fysiologiset

ominaisuutensa, jotka ovat henkilökohtaisia ja hyvin yksilöllisiä tekijöitä. Myös esimiehen saamalla koulutuksella, erityisesti esimieskoulutuksen määrällä ja laadulla on merkitystä. Ympäristötekijöistä esimiehen käyttäytymiseen vaikuttavat varsinkin organisaatio, sen toimintaperiaatteet, toimintatavat ja kulttuuri. (Pirnes 2003, 15) Huomionarvoista on myös se, että esimies kohtaa alaisiaan sekä ryhmänä että jokaisen alaisensa yksilönä. Se, miten nämä eri tasojen kohtaamiset tapahtuvat, vaikuttaa koettuun arvostuksen ja turvallisuuden tunteeseen ja koska ryhmä koostuu erilaisista yksilöistä, myös esimies-alaisuhteet samassa työyhteisössä ovat erilaisia. (Viitala 2005, 319)

### *2.3.2.1 Koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen*

Yrityksen ja kunkin työyhteisön oppiminen on yhteisöllinen ilmiö ja työyhteisön ilmapiirillä on oppimiselle suuri merkitys. Koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen käsittääkin näin ollen ryhmän jäsenten keskinäisen yhteistyön edellytysten parantamisen. Jos ilmapiiri on vihamielinen, kateuden sävyttämä ja varautunut, ei siellä voida käsitellä epäonnistumisia ja oppia niistä. Kielteisessä ilmapiirissä ei myöskään ole helppoa tuoda esille yksilöiden osaamista yhteiseen jakoon tai pyytää ja saada apua jos oma osaaminen ei riitä. Oppimista edistää varsinkin turvallisuuden tunne. Jos oppija voi kokea onnistumisen elämyksiä, hyväksymistä ja turvallisuutta, luo tämä hyvän maaperän oppimiselle. On myös huomioitava, että vaikka ilmapiiri on aina koko työyhteisön asia, juuri esimiehen tulisi aktiivisesti toimia työyhteisön ilmapiirin hyväksi. Esimiehellä on siihen asemansa puolesta paremmat lähtökohdat kuin muilla ryhmässä. Hän voi omalla puheellaan luoda työyhteisöön hiljaista tietoa siitä, mitä pidetään toivottavana ja mitä ei. Jos esimies selvin sanoin kertoo, ettei hyväksy sitä, että työpaikalla etsitään syntipukkeja ja puidaan sitten tehtyjä virheitä käytävillä, se vaikuttaa vähitellen käyttäytymiseen. Työyhteisölle voi esimiehen auttamana vähitellen muodostua kollektiivinen omatunto, joka ainakin rajoittaa yksittäisten ihmisten käyttäytymistä esimiehen periaatetta rikkovalla tavalla. (Viitala 2005, 316–317) Valmentavan esimiehen tärkeä tehtävä ilmapiirin kannalta on myös muistuttaa valmennettavia siitä, että näillä on oikeus, melkein pä velvollisuus nauttia aikaansaannoksistaan ja juhlia niitä (Carlsson & Forssell 2008, 109).

Koko työyhteisön tasolla valmentavalle esimiestyölle luodaan hyvä perusta, kun esimies on tasapuolinen kaikkia joukkueensa jäseniä kohtaan (Kansanen & Cannon 1997, 57). Esimiehen on autettava niitä, joiden on esimerkiksi jännittämisen takia vaikea ilmaista itseään ja varmistettava se, etteivät kovat puhujat jyrää hiljaisempien ajatuksia alleen. Esimiehen on myös puututtava keskustelun kulkuun sanomalla selvästi, ettei hyväksy toisten ajatusten vähättelyä ja teilaamista vaan edellyttää niiden kunnioittamista ja asiallista tarkastelua. Esimies kantaa näin ollen erityistä vastuuta siitä, että ihmiset eivät menetä kasvojaan toistensa edessä. (Viitala 2005, 346) Kuten yllä jo tuli esille valmentava

esimiestyö ja oppiminen mahdollistuvat parhaiten turvallisuutta ja luottamusta sisältävässä ilmapiirissä, jossa ihminen kokee olevansa arvostettu ja myös armahdettu virheen sattuessa (Viitala 2005, 317). Esimies, joka aidosti välittää tiimistään ja tosissaan kehittää omia valmennustaitojaan, luo luottamuksellisen ja kannustavan suhteen työyhteisönsä jäseniin. Esimiehen oma käytös ja kyky on ratkaisevaa luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa. Liian usein luottamus kuitenkin puuttuu ja alaiset näkevät esimiehen uhkana, joskus myös toisinpäin. Tällaisissa tilanteissa ilmapiiristä tulee varauksellinen ja valmennukselta putoaa pohja kokonaan pois. Varauksellisuus ja epäaitous näkyvät ennen kaikkea eleissä ja ilmeissä, jotka useimmat ihmiset vaistoavat varsin herkästi. (Kansanen & Cannon, 46) Esimies voi myös puheellaan kehittää työpaikan ilmapiiriä, auttaen ihmisiä avaamaan toisilleen toimintansa perusteluja ja taustoja. Tämä tarkoittaa toiminnan selittämistä, sillä useimmiten keskinäisten ristiriitojen taustalla vallitsee ainakin yhtenä tekijänä väärä tai puutteellinen tieto toisen osapuolen toiminnasta ja ajatuksista. (Viitala 2005, 318) Esimiehen tehtävänä on luoda edellytykset sille, että organisaatiossa tai projektissa ihmiset tiimiytyvät toimimaan toistensa tukena ja voivat kokea olevansa oman työnsä kautta yhteistä hyvää tekeviä muutoksen tuottajia (Aaltonen ym. 2005, 315; Jalava 2001, 81).

#### *2.3.2.2 Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhde*

Myös yksittäisen alaisen ja esimiehen välisessä suhteessa valmentava esimiestyö rakentuu luottamuksen varaan, koska valmentaminen haastaa luopumaan ”käske ja kontrolloi” tyylisestä johtamisesta kohti kumppanuutta (Viitala 2007, 91). Ilman perustavaa luottamusta on vaikeata päästä liikkeelle ja näin ollen myös kasvattaa ja laajentaa suhdetta ajan kuluessa. Valmennussuhteen käynnistymisen ehtona on, että työntekijöiden ja esimiesten suhteet ovat riittävän hyvässä kunnossa, sillä valmennettavan on sisimmässään hyväksyttävä valmentajansa tuki. (Jalava 2001, 70; Viitala 2007, 84–85) Valmennettavan on myös tiedettävä ja hyväksyttävä, mitä valmentaja raportoi valmennustilanteesta eteenpäin ja missä muodossa, sekä missä määrin työn ulkopuolisia yksityisasioita käsitellään valmennussuhteessa. (Carlsson & Forssell 2008, 49; Pohjanheimo 2007, 46). On huomioitava, että luottamuksellisuuden rikkominen lienee kaikkein vaikeimmin korjattava pettymys valmennussuhteessa (Jalava 2001, 74).

Hyvän vuorovaikutuksen salaisuus on saman rytmin luomisessa eli tietyn samanlaisuuden löytämisessä yhteisessä kohtaamisessa. Valmennussuhteessa hyvän ilmapiirin rakentamiseen tarvitaan luottamuksen lisäksi kykyä arvostaa toista ihmistä. Jos toinen aistii, että häntä ei arvosteta ihmisenä, on kontaktia haastava rakentaa. Hyvä vuorovaikutus lähtee siis käyntiin omista ennakkokäsityksistä, arvoista ja

asenteista sekä erilaisuuden hyväksymisestä. On hyvä tietää, minkälaisia itse olemme ja on myös hyvä oppia tuntemaan muiden ihmisten vuorovaikutustyyliä ja temperamenteja. (Hellbom 2006, 82–83) Esimies voi edistää vuorovaikutustilannetta olemalla vastaanottava ja ystävällinen sekä pyrkimällä tietoisesti ymmärtämään työntekijän asian. Erityisesti esimiehen on tiedostettava, että työntekijä on yksilöllinen ihminen, jonka maailma ei ole samanlainen kuin esimiehen eikä samanlainen kuin valmennettavien ryhmänä. Hyvä valmentaminen on suunnattu toisen henkilön maailmaan, ja hyvä valmentaja osaa puhua niin, että toinen henkilö ymmärtää, mistä on kysymys. Mitä enemmän yhteisymmärrystä vuorovaikutussuhteessa tapahtuu, sitä parempaan lopputulokseen esimies ja valmennettava pääsevät. (Hellbom 2006, 82–83; Jalava 2001, 62)

Vuorovaikutuksen ja hyvän ilmapiirin kannalta myös tietoisien läsnäolon taito on valmentajan perusvoimavara. Tietoisuus antaa näkemystä ja kykyä auttaa, mutta myös samalla edellytyksiä etäisyyden pitämiselle. Läsnäolo taas rakentaa suhteeseen perusluottamusta, joka omalta osaltaan luo turvaa ja tukea valmennettavalle kulkea kohti omia tavoitteitaan. (Hellbom 2006, 91) Kuunteleminen, samassa tilassa oleminen ja toisen kanssa hetkessä eläminen on äärimmäisen tärkeää, sillä tunteet ovat todellisia aina sillä hetkellä, kun ne syntyvät. Hyvin nopeasti hetki saattaa olla ohi ja valmennettava onnistuu kätkemään tunteensa muilta ja ehkä jopa itseltään. (Carlsson & Forssell 2008, 185)

On myös hyvä olla tietoinen siitä, että vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin vaikuttavat edellä esille nostettujen asioiden lisäksi tapaamispaikka, ulkoiset puitteet ja pukeutumiseen sekä ulkoiseen tyyliin liittyvät seikat. Vaikka näillä ei äkkiä ajatellen luulisi olevan paljonkaan vaikutusta, niin kannattaa huomata, että ne henkivät kummankin osapuolen edustamaa kulttuuria ja sitä kautta vaikuttavat koettuun tuttuuteen tai samanmielisyyteen. Valmennettavien sanavalintojen ja käyttämien ilmaisujen tunteminen ja niihin perehtyminen on myös osa valmentajan työtä, joka heijastuu vuorovaikutuksen laatuun. Tyylikysymyksiin voidaan lisätä myös huumori. (Hirvihuhta 2006, 64–65)

### **2.3.3 *Oppimisprosessien tukeminen***

Vain harva esimiestehtävissä olijoista on koskaan ajatellut omalle kohdalleen opettajan työtä, ja yhtä harva huomaa siihen osittain joutuneensa esimiestehtävissään. Yhteys työpaikalla tapahtuvan osaamisen kehittymisen tukemisen ja oppilaitoksessa tapahtuvan opettamisen välillä on kuitenkin ilmeinen. Opettaja tekee työtään auttaakseen ihmistä pääsemään osaamisessaan jossakin asiassa aiempaa kehittyneemmälle tasolle. Esimies puolestaan toteuttaa usein laajempia organisatorisia muutoksia ihmisten avulla ja kautta, auttaen heitä samalla uudistamaan myös oma osaamistaan. Vuosikymmenet osaamista totuttiin pitämään työpaikalla itsestäänselvyytenä, sillä muutoksen tahti

mahdollisesti vähittäisen ja hitaan kehityksen. Suoritettujen tutkintojen tiedoilla pärjättiin suhteellisen pitkälle työelämässä. Pitkä työkokemus oli myös usein varma tae pärjäämisestä myös jatkossa tai toisessa paikassa, saman työn äärellä. Nykyään tutkintojen antamat eväät ovat usein jo osin vanhentuneita, kun valmistunut pääsee työelämään. Tutkinnot vanhentuvat nopeasti ja monet joutuvat hankkimaan uusia tai uudistamaan niitä pitkin työuraansa. Suuri osa työajasta menee uuden opetteluun. Silti osaamista ei ole opittu investoimaan kuten mitä tahansa raaka-ainetta, puhumattakaan, että sitä ajateltaisiin jatkuvassa liikkeessä olevana prosessina. (Viitala 2005, 335–340)

Organisaation kannalta valmentaminen on osa työntekijöiden ja koko yhteisön osaamisen lisäämistä. Verrattuna organisaation järjestämään muodolliseen koulutustilaisuuteen tai luentoon, onnistuneessa valmennustapaamisessa voidaan saada työn kannalta merkittäviä oivalluksia. Siinä voidaan käsitellä myös muualta saadun tiedon soveltamista ja analysointia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että valmentaja ohjaa valmennettavan tarkastelemaan työhön liittyviä tilanteita oppimisen ja osaamisen näkökulmasta. (Hirvihuhta 2006, 45) Valmentajan rooli on näin ollen tehdä kysymyksiä, jotka saavat valmennettavan pohtimaan puheena olevaa tilannetta uusista näkökulmista (mt. 16). Esimies valmentajana on luonnollisesti myös itse tiedon lähde. Valmennussuunnitelmaa ei kuitenkaan kannata perustaa pelkästään esimiehen osaamisen varaan, sillä hänellä ei välttämättä ole kaikkea tarvittavaa osaamista korostaa Jalava (2001, 76–77). Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehen asiantuntemus on usein vain osa siitä, mitä hänen alaisensa kokonaisuudessaan osaavat. Tiedon määrän valtava lisääntyminen on johtanut tilanteeseen, jossa tärkeämpää on opettaa tiedonhankintamenetelmien käyttöä ja itseohjautuvuutta kuin jakaa tietoa perinteisen opetuksen mallin mukaan. (Tiuraniemi 1994) Esimies voi siis toimia organisaation asiantuntijana tietyllä hallitsemallaan osa-alueella, asenteiden ja ajattelutapojen sekä palautetiedon välittäjänä ja sen käsittelyn tukijana. Samalla pitäen esillä työn tavoitteita, tehtävien suoritusten vaihtoehtoja ja työn edellyttämää organisaatiotietoa. (Jalava 2001, 76–77) Pääosassa ovat kuitenkin valmennettavan omat oivallukset, koska ne istuvat tilanteeseen paremmin (Hirvihuhta 2006, 16).

Esimiesten korostunut rooli oppimisprosessien tukijana ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ihmiset itse olisivat vähemmän vastuussa omasta oppimisestaan kuin aikaisemminkaan. Jatkuva oppiminen edellyttää vastuullista ja oma-aloitteista kehitymispyrkimystä ja ponnistelua kaikilta organisaation jäseniltä. (Schein 1985) Asioita opetellaan tekemällä itse, kokeilemalla ja integroimalla periaatteita ja ideoita omaan tilanteeseen (Carlsson & Forssell 2008, 43). Pelkästään tämän asian esillä pitäminen työyhteisössä vaatii esimiehen aktiivisuutta. Esimiehen tavoitteena pitäisi olla työyhteisön toimintamallien ja systematiikkojen kehittäminen ja ihmisten tietoisuuden avaaminen jatkuvalle oppimiselle suotuisiksi niin, ettei työyhteisön oppivuus olisi enää hänen aktiivisuudestaan kiinni. Sen sijaan, että tavoitteena on pelkästään jonkin yksittäisen toimenpiteen kuten kehityskeskusteluiden

toteuttaminen, esimiesten tavoitteena tulisikin olla oppimista tukevan kulttuurin luominen työyhteisöön. Osaamisen johtamisen tavoitteena ihannetilanteessa nähdäänkin oppiva organisaatio. (Schein 1985)

### *2.3.3.1 Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen*

Valmentamiseen ja valmentavaan johtamiseen kuuluu olennaisena ulottuvuutena ryhmädynaaminen näkökulma. Johtaja tai valmentaja ei ole tekemisissä vain yhden henkilön kanssa silloinkaan, kun hän erityisesti keskittyy tähän yhteen henkilöön. (Aaltonen ym. 2005, 314) Tämän piirteen vuoksi ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen on valmentavassa esimiestyössä erityisen tärkeää. Kokonaisosaamisesta huolehtiessaan esimies selvittää ryhmänsä kanssa ja ryhmälleen, mitä osaamista siitä pitäisi löytyä nyt ja tulevaisuudessa. Tämä erittely tehdään tiiviisti yhteydessä tavoitteisiin. Samalla käydään läpi ne ryhmältä puuttuvat osaamiset, joita on hankittava. Myös niitä osaamisia paikannetaan, joita on ryhmässä levitettävä useammalle henkilölle tai jokaisen käyttöön. Prosessin tarkoituksena on nostaa näkyville niitä osaamisia, joita ryhmässä on, sekä niiden arvoa yhteisen tekemisen kannalta. Samalla se korostaa ajatusta siitä, että enää työn tekeminen ei ole ainoa huolehdittava asia, vaan sen rinnalla yhtä tärkeää on koko ajan kantaa huolta sen taustalla olevasta osaamisesta. Osaamista pitäisi siis ryhtyä inventoimaan kuin mitä tahansa muutakin välineistöä, jolla työtä tehdään työyhteisössä. Osaamisen kartoittamisessa joudutaan ottamaan kantaa myös vanheneviin ja käytöstä pois joutuviin osaamisiin sekä ilmeisiltä näyttäviin tulevaisuuden kehityssuuntiin, joiden valossa nykyisiä osaamisia on välttämätöntä uudistaa. Kysymys on samalla ihmisten henkilökohtaisista mahdollisuuksista ennakoida omaa tilannettaan. Yrityksen ja yksikön kannalta kysymys on myös siitä, että osaamisia tiedetään ryhtyä kehittämään ajoissa. Osaaminen karttuu yleensä pitkän kumulatiivisen prosessin tuloksena ja vain harvoin uuden toiminnan vaativa osaaminen on hankittavissa nopeasti käyttöön silloin, kun sitä tarvitaan. (Viitala 2005, 321–322)

Esimiehen tärkeänä tehtävänä ryhmän kokonaisosaamisesta huolehdittaessa ja oppimisprosessien tukemisessa on osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen. Kehittämissuunnitelmat tulisi laatia sekä koko yksikön tasolla, että jokaiselle yksilölle erikseen. Myös pienemmille ryhmille tai tiimeille voi olla perusteltua laatia omat kehittämissuunnitelmansa. Suunnitelman tulisi olla tarpeeksi konkreettinen työkalu sille, että asianosaiset muistavat, mitä osaamista ollaan kehittämässä ja tekevät sovitut asiat sen kehittämiseksi. Esimiehen tulisi myös seurata aktiivisesti ja systemaattisesti kehittymisen edistymistä. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös huolehtia siitä, että uusien asioiden oppimiselle ja vanhasta poisoppimiselle on olemassa voimavaroja ja pelivaraa. Muutos ja oppiminen eivät voi kunnolla toteutua, jos niille ei riitä aikaa ja huomiota, usein myös harjoitusta. Jos työyhteisön

voimavarat kiinnittyvät sataprosenttisesti nykyisten tehtävien hoitamiseen, tarkoittaa uusien asioiden vastaanottaminen automaattisesti lisävenymistä, jos mistään ei voida luopua. Monesti tällaisia laskelmia ei tehdä, koska uudistukset ja muutokset koetaan väistämättöminä. Varsin tavallista onkin, että uuden omaksumisen vaatimaa pelivaraa ei työyhteisössä todellisuudessa ole olemassa. Monesti olisi parempi todeta, että jotain uutta asiaa ei pystytä aidosti viemään toimintaan eikä sen edellyttämästä uuden oppimisesta selviytymään, kuin että yritettäisiin selviytyä ilman riittäviä voimavaroja. Kysymys saattaa olla useinkin vain tärkeysjärjestyksen laadinnasta tai aikataulutuksesta. Joskus tarvitaan myös luopumista joistakin tehtävistä tai sovittua laatutason laskemista. (Viitala 2005, 322–323)

### *2.3.3.2 Yksilön kehittymisen tukeminen*

Yksilön oppimista määrittää vahvasti se pohja, joka hänellä kulloinkin on. Aikuinen oppijana rakentaa tietämystään aina nojaten omiin kokemuksiinsa ja muokaten olemassa olevia ajatusmallejaan. (Viitala 2005, 342) Aikuinen ei myöskään halua oppia ilman perusteltua syytä. Syy oppimiseen voi olla hänen käyttäytymisestään tai toiminnastaan saamassaan palautteessa, itse havainnoidussa tai toisten antamassa. Aikuiset myös oppivat hyötytarkoituksessa selviytyäkseen nykyistä paremmin tulevista elämäntilanteista. (Pirnes 1995, 179) Näin ollen esimies voi lähinnä luoda työyhteisössään tilanteita ja kulttuuria, joissa aiempia ajatusmalleja tarkastellaan kriittisesti, suhtaudutaan avoimesti muiden erilaisiin ajatusmalleihin ja uuteen tietoon. Yksilön lähtökohtatilanne on kuitenkin tunnettava, jotta häntä on mahdollisuus tukea oikealla tavalla itsearviointiin ja kehittymiseen. (Viitala 2005, 342) Oppimista edistävässä vuorovaikutustilanteessa esimiehellä on käytössään erilaisia dialogisia keinoja, joilla hän voi hankkia tietoa ja ylläpitää keskustelun intensiteettiä. Haastattelutekniikoiden lisäksi tarvitaan myös persoonallista taipumusta ja kykyä ymmärtää toista ihmistä (Hargie 1986).

Valmentaminen tapahtumana on keskustelu, johon lähdetään ilman, että siihen osallistuvilla on valmiita vastauksia. Siksi on tärkeää, että valmentamisen perushenki tulee dialogista. (Hellbom 2006, 85) Arkielämässä ohitamme helposti toisten käsitykset, kun olemme liikaa kiinni omissa ajatuksissamme. Voimme myös kuunnella valikoivasti ja odottaa vain sitä, milloin toinen lopettaa, jotta saamme kertoa oman hienon ideamme. Jos valmentaja toimii näin, hän ottaa suuren vastuun tilanteesta ja alkaa viedä sitä suuntaan, johon valmennettava ei ehkä olisi lainkaan menossa. (Hirvihuhta 2006, 56) Dialogin sisällä voi löytyä tilaa myös väittelynomaiselle keskustelulle, pääasia on kuitenkin, että keskustelun perushenki on avoin (Hellbom 2006, 85). Omasta toiminnasta on hyvä kertoa vuorovaikutustilanteessa. Vaikka jokainen kuvittelee, että oma toiminta on silminnähettävää, joskus kuitenkin syntyy tulkinnallisia virhekesityksiä. Kun kuvaat toimintaasi ja sen syitä, työntekijän ei

tarvitse tehdä omia tulkintojaan, jotka pahimmassa tapauksessa saattavat olla tuhoisiakin vuorovaikutussuhteelle. (Jalava 2001, 67) Esimies-työntekijäsuhteessa dialogi ja vuorovaikutuksen sisältö liittyy työn tekemisen näkökulmiin. Vuorovaikutuksen suhteen tärkeä näkökulma on informaation siirtyminen. Vuorovaikutus palvelee tiedon lisääntymistä sekä esimiehen että alaisen taholla. Ideaalista on, että vuorovaikutus informaation siirtymisen kannalta olisi myös virheetöntä. (Jalava 2001, 61) Toimivan vuorovaikutuksen ja dialogin keskeisiä elementtejä ovat kuuntelu, reflektointi, kysely ja läsnäolo, näitä käsittelemme tarkemmin seuraavaksi.

Yksi valmentavan esimiehen tärkeä tehtävä on siis kuunnella tarkasti valmennettavaansa ja kuuntelun jälkeen reflektoida kuulemaansa. Taito kuunnella ei ole passiivista toimintaa, vaan perustuu hyvinkin paljon taitoa vaativaan aktiivisuuteen ja keskittymiseen. Aktiivisessa kuuntelussa kuuntelija pyrkii selvittämään itselleen, mitä puhuja ajattelee ja tuntee ja mistä syystä. Aktiivinen kuuntelu on empaattista, mutta se ei sisällä kuuntelijan puolelta arvolatauksia, tai varsinkaan se ei ole puhujan näkökulmia tuomitsevaa. Aktiivinen kuuntelu lähtee siitä, että esimies arvostaa työntekijän ajatuksia siksi, että hänellä on kokemuksia oman työnsä tekemisestä ja työyhteisön tapahtumista. Kuuntelijan kannattaa olla varovainen siinä, että hän ei pyri ohjaamaan puhujaa itse haluamaansa suuntaan. Aktiivinen kuuntelu on myös yhteistyöhön pyrkivä toimintatapa. Sen tarkoituksena on saada työntekijä avautumaan, jotta tilanteen mahdollisesti tuottamat toimenpiteet pohjautuisivat tosiasioihin. Työntekijän kuunteleminen tuottaa vastavuoroisesti esimiehelle paremmat mahdollisuudet tulla ymmärretyksi. (Jalava 2001, 62–65) Kuuntelu on yksinkertainen, nopea ja helppo tapa rakentaa luottamusta suhteeseen. Hyvän johtamisen kokemuksen antaa usein juuri johtaja, jolla on kehittynyt kyky olla läsnä ja kuunnella. Tällainen läsnä oleva kohtaaminen luo usein niin vahvaa läsnäolon tunnetta, että se kantaa myös välimatkojen yli, esimerkiksi etätiimin työssä. Se että korvat ovat käytössä, ei tietenkään riitä. Kuuntelijan on myös osattava työstää kuuntelemaansa. Kuuntelu on dialogimaista, oivaltavaa ja samanaikaisesti läsnä olevaa sekä tarkkailevaa. Tällainen kuuntelun tila on tavoitteena valmentavassa dialogissa. (Hellbom 2006, 86–87) Hyvään kuunteluun ja kyselyyn liittyy eräs hyvin tärkeä asia. Kun kuuntelemme ja teemme kysymyksiä, fokus voi olla kahdessa hyvin erityyppisessä aiheessa: joko meitä kiinnostaa se asia (substanssi), josta toinen puhuu tai meitä kiinnostaa se käsittelytapa (prosessi), jolla hän keskustelee asiastaan. Valmentamisprosessi liikkuu siis kahdella tasolla. Mitä-taso kuvaa sitä asiaa, jota valmennettava haluaa työstää. Miten-taso kuvaa sitä tapaa, miten hän tätä aihettaan työstää. (Hellbom 2006, 89) Miten-tasolla on tärkeää huomioida esimerkiksi kehonkieli, hiljaiset hetket, epärointi ja eleet. Tämän eron tiedostaminen on yksi valmentamisen käytännön ydintaitoja. Taso-ajattelu vaikuttaa myös voimakkaasti siihen, millä tavalla kuuntelemme ja teemme kysymyksiä. (Hellbom 2006, 89) Hyvä kuuntelija ei siis kuuntele ainoastaan sanoja, vaan myös sitä mitä ei sanota (Carlsson & Forssell 2008, 115).



Kuunneltuaan valmennettavaansa esimiehen tärkeä tehtävä on suorittaa alaisensa esittämien ajatusten pohjalta reflektointia. Reflektoimalla valmentaja toimii valmennettavansa ajatusten peilinä, eli palauttaa tai heijastaa takaisin sen, mitä valmennettava sanoi. Reflektio pitää sisällään samoja sanoja ja saman olennaisen sisällön, mitä valmennettava juuri sanoi. Reflektio voi pitää sisällään myös eikielellisen tunnesisällön, joka viestiin tai sanomiseen liittyi. Varsinaisesti reflektio on kyseessä silloin, kun valmentaja palauttaa olennaisen sisällön valmennettavan sanomasta ja siinä on mukana myös keskeinen tunnesisältö, jonka valmennettava ilmaisi pääasiassa muuten kuin kielellisesti. (Tiuraniemi 1994) Tehokasta reflektointia on nimenomaan ajatuksen tiivistäminen, tiivistäessään valmentaja kokoaa valmennettavan ajatuksia tiiviiseen pakettiin, esimerkiksi yhteen lauseeseen. Tämä voi olla hyödyllistä, jos keskustelu tuntuu venyvän ja valmennettavan on vaikea itsekään enää erotella, mistä hän puhuu ja miten eri aihekokonaisuudet liittyvät toisiinsa. Selkeä tiivistäminen esimerkiksi yhdeksi virkkeeksi auttaa usein eteenpäin. (Carlsson & Forssell 2008, 138–139) Tietyissä tilanteissa reflektointia voi myös terävöittää. Valmentaja voi joskus aistia asioita, joita valmennettava ei itse suostu näkemään tai tunnustamaan. Tällöin valmentaja voi esittää kärjistetyn tulkinnan kuulemastaan, sillä valmennettavankin on joskus hyvä ylittää turvallisuus- tai mukavuusrajansa pysyäkseen oman suuren suunnitelmansa piirissä. Tätä tekniikkaa on kuitenkin syytä käyttää valikoivasti, jotta valmentaja ei riko valmennettavansa luottamusta ja loukkaa valmennettavan alkuperäistä suunnitelmaa. Jos tulkinta osuu oikeaan, se voi olla valmennus-dialogille erittäin hyödyllinen. (Carlsson & Forssell 2008, 138–139; Pohjanheimo 2007, 50–51) Oppimisen suurin este ovat totutut tavat, luotuneet ajatuskuviot ja uskomukset. Reflektoimalla terävästi valmentaja auttaa valmennettavaansa näkemään, että jokin asia, joka joskus on toiminut, ei ehkä toimikaan enää. Valmentajan siis osoittaa reflektion kautta myös muutoksen tarpeen, jonka ratkaisemiseen on kaksi vaihtoehtoa. Valmentajan voi luoda niin motivoivan kuvan muutoksen hyödyistä, että siitä syntyy lähes itsestään valmennettavan unelma tai visio. Toisinaan valmennettava voi kuitenkin olla niin muutosvastarintainen, ettei paraskaan positiivinen muutoskuva tuo halua muutokseen. Jos muutostarve kuitenkin on ilmiselvä, voidaan tarvita muutostarpeen osoittamista siten, että tuodaan esille selkeästi nykytilanteen toimimattomuus (Whitmore 2002). Tietyissä tapauksissa voidaan jopa tarvita tilanteen kriisiyttämistä. Kriisiyttämisessä luodaan tyytymättömyys, hämmennys tai tunne siitä, että jotain on pielessä ja kaikki ei ole täysin kohdallaan. Tähän on monia menetelmiä, yksi parhaista on provosoivien kysymysten esittäminen. Hyviä keinoja ovat myös erilaiset tutkimukset. Niitä vastaan voi väittää, mutta vastaanvääntäjä on usein pahasti puolustusasemissa. Joka tapauksessa valmentajankaan perustehtävä ei ole vain miellyttää tai olla hyvä kaveri. Hänen perustehtävänsä on tukea valmennettavan hyväksi tapahtuvaa muutosta. (Aaltonen ym. 2005, 329–331) Muutoksen aikaansaamisen lisäksi reflektoinnista voi olla monenlaista muutakin hyötyä. Sen ajatellaan osoittavan valmentajan positiivista suhtautumista ja kiinnostusta valmennettavansa asiasta ja haluaa paneutua siihen. Reflektion kautta valmentaja voi myös tarkastaa,

onko hän ymmärtänyt oikein valmennettavansa sanoman. Lisäksi refleктоimalla valmentaja usein vielä viestittää, että valmennettavan oma pohdinta ja aktiviteetti on tärkeää oppimisen ja ongelmanratkaisun kannalta. (Tiuraniemi 1994)

Aktiivisen kuuntelun ja reflektion lisäksi myös oikeanlaiset kysymykset ja kyselytekniikka ovat valmentajan tärkeä työväline (Hirvihuhta 2006, 73–74). Valmentajan tulisi käyttää mahdollisimman paljon kysymyksiä niin kaikessa arkisessa kanssakäymisessään kuin ongelmatilanteissakin. Kysymykset haastavat valmennettavaa omatoimiseen ongelmanratkaisuun. Ongelmien ratkaiseminen puolestaan on tehokas keino oppia, sillä se liittyy yhteen työntekijän omaksuman teoreettisen tiedon ja käytännön työtilanteen ja luo kokonaan uutta tietoa. (Jalava 2001, 86–88) Valmentajan tulisikin kyselytekniikkaansa kehittäessään tavoitella kiinnostusta, onnistumista ja uusia oivalluksia herättäviä kysymyksiä, jotka ovat tilanteen ja valmennettavan mukaan muotoiltuja, yllättäviä ja tunnetta virittäviä. Kysymyksillä tulisi myös olla yhteys siihen, mitä valmennettava haluaa olla tai saavuttaa ja lisäksi niiden olisi käsiteltävä valmennettavan ominaisuuksia ja taitoja sekä hänen onnistumisiansa. (Hirvihuhta 2006, 73–74) Tärkeää kysymyksiin liittyen on haastaa valmennettava. Avunpyynnön vastaanotettuaan vahvassa asiantuntijakulttuurissa toimiva valmentaja helposti ajattelee, että on luontevaa tarjota apua eli antaa suora vastaus kysymykseen ja näin ratkaista ongelma toisen henkilön puolesta. Tämä tuntuu usein myös nopealta ja tehokkaalta tavalta toimia, ja moni esimies voi jopa ajatella, että se on hänen päätehtävänsä. Tällä tavalla valmennettava ei kuitenkaan itse kehity paremmaksi ongelmanratkaisijaksi, vaan hän oppii toimintamallin, jossa voi ongelman ilmetessä kääntyä esimiehen puoleen. Valmentajalle tästä puolestaan on seurauksena jatkuva uusien, ratkaisua vaativien kysymysten virta, joka kuormittaa häntä yhä enemmän. (Hellbom 2006, 73).

Esitettäessä kysymyksiä voidaan käyttää sekä avoimia, että suljettuja kysymyksiä. Avoimet kysymykset sopivat erityisen hyvin valmentamiseen ja valmennettavan haastamiseen, kun taas suljetut kysymykset johtavat vain yhteen vastaukseen ”kyllä” tai ”ei”, jolloin luonnollista jatkokysymystä ja ajatusprosessia eteenpäin ei voida enää tehdä (Kansanen & Cannon 1997, 47). Avointen kysymysten teho perustuu siihen, että valmennettava saadaan pohtimaan näkökantojaan ja kehittämään omia ratkaisujaan. Avoimet kysymykset eivät myöskään anna aivojen valita helppoa oikotietä vaan henkilön, jolta kysytään avoin kysymys, on matkettava sisäänpäin ja pohdittava, miltä jokin ajatus hänestä tuntuu. Hyvän avoimen kysymyksen tunnistaa siitä, että valmennettavalla kestää hetken, ennen kuin hän pystyy vastaamaan siihen. Hyvä valmentaja puolestaan malttaa odottaa, eikä lähde muotoilemaan kysymystä uudelleen, vaikka vastauksen saaminen kestäisikin hetken. Kun kysymys on yllättävä, valmennettavan ajatukset harhautuvat moneen eri suuntaan vastauksen löytämiseksi. Tämä harhautuminen synnyttää usein uusia oivalluksia ja vastaus on todennäköisesti kokonaisvaltaisempi ja valmennettavalle hyödyllisempi kuin ulkomuistista tullut vastaus. Pelkkä kysymyksen muoto ei

kuitenkaan ratkaise sen toimivuutta. Myös avoimeen kysymykseen voi tahallisesti tai vahingossa piilottaa toimintaehdotuksia. Avoimilla kysymyksillä ei ole myöskään tarkoitus liikaa painostaa, vaan ne tulee tehdä miellyttävään, kiinnostuneeseen sävyyn. (Carlsson & Forssell 2008, 134; Hirvihuhta 2006, 75) Jos avoimet kysymykset alkavat negatiiviseen sävyyn esitetyillä kysymyssanoilla ”miksi” tai ”minkä vuoksi” valmennettava usein sulkeutuu, vetäytyy tai alkaa puolustella tekemisiään kysymyksen kultuaan, mikä ei ole kovin hyödyllistä. (Carlsson & Forssell 2008, 130–131)

Erilaisissa oppimistilanteissa esimiehen tärkeä tehtävä kuuntelun, reflektoinnin ja kysymysten esittämisen lisäksi on vielä kannustaa ja motivoida valmennettavaa sekä osoittaa hänelle luottamusta. Valmennettavan tarvitseman tuen tarve on suurin yleensä juuri oppimisprosessin alkuvaiheessa ja näin ollen valmentamisen intensiteettiä tulisi muuttaa kehittymisen mukaan. Uuden, suuremman oppimiskokonaisuuden ollessa käynnissä tukea tulee antaa enemmän ja otetta hellittää oppimisen kannalta rauhallisempina hetkinä. On tärkeää tiedostaa, että mikäli tukea ja kannustusta on liikaa, esimiehestä tulee kehityksen jarru, joka ei päästä työntekijää kokeilemaan omia siipiään. Mikäli tukea taas on liian vähän, kyse on eräänlaisesta heitteille jättämisestä. Mitoittamisen haastava peruseriaate on se, että kun osaaminen lisääntyy, valmennuksen tarve vähenee. (Hellbom 2006, 71; Jalava 2001, 86–88) On myös tärkeää uskaltaa delegoida erilaisia tehtäviä sopivissa määrin, sillä delegointi kertoo kunnioituksesta toisen kykyjä kohtaan. Alkuvaiheessa delegointiin liittyy riskejä, mutta pitkällä tähtäimellä se on hyvä osaamisen kehittämisen keino ja ihmisten kasvun edistäjä. (mt. 69) Oppimisen tukemisen ja motivoinnin kannalta on myös oleellista, että esimiehellä on selkeä käsitys työntekijänsä tavoitteista, tärkeäksi kokemista asioista ja unelmista, jolloin esimiehen on motivointimielessä mahdollisuus panostaa oikeisiin asioihin. Sillä että työntekijä pystyy työnsä kautta ”elämään unelmaansa” ja toteuttamaan tärkeäksi kokemiaan asioita on suuri positiivinen vaikutus henkilön työpanokseen, oppimiseen, tyytyväisyyden kokemukseen ja elämänasenteeseen. Valmentajan tehtävä on unelmakuvan tulkitseminen, laajentaminen ja rivien välistä lukeminen, tai jos valmennettavalla ei ole unelmaansa tiedossaan, sen etsiminen ja kirkastaminen. (Carlsson & Forssell 2008, 161–162) Arvot ovat yksi tärkeimmistä kytköksistä unelmaan ja omannäköiseen elämään. Arvot heijastavat sitä, keitä me aidoimmillamme olemme. Jos elämme arvojemme mukaisesti, tunnemme elävämme hyvää ja täyttää elämää. Jos taas elämme arvojemme vastaisesti, tunnemme usein olomme epäaidoksi, emmekä pääse vahvistamaan itsetuntoamme. Valmentamisen avulla arvojen tiedostamisen prosessia pyritään aktivoimaan. Mikäli valmentaja haluaa nähdä työntekijänsä kehittyvän kohti täyttä potentiaaliaan on tärkeää ohjata häntä tiedostamaan arvonsa ja toimimaan niiden mukaisesti. (Carlsson & Forssell 2008, 169–173)

### 2.3.4 *Esimerkillä johtaminen*

Esimerkillä johtaminen on tärkeä perusta muille osaamisen johtamisen tehtäväalueille. Keskeistä siinä on esimiehen suhtautuminen omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Se on esimiehen kannalta samalla osaamisen johtamisen uskottavuuden rakennusainesta. Tärkeitä asioita ovat esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä ja sitoutuminen. Ne näkyvät konkreettisesti sitoutumisena työpaikan yhteisiin asioihin ja innostuksena omaan työhön sekä oman ammattitaidon kehittämisen. Motivaation on todettu lukuisissa johtamistutkimuksissa olevan keskeinen tekijä siinä, miten esimies onnistuu johtamistehtävässään ja miten hän siinä kehittyy. Sitä on pidetty jopa tärkeimpänä esimieheen liitettynä piirteenä. (Viitala 2005, 324) Ollakseen tuloksia aikaansaava johtajan tai esimiehen on kyettävä vastaamaan työnsä asettamiin vaatimuksiin. Hänen on pystyttävä käyttäytymään erilaisissa johtamiseen liittyvissä tilanteissa esimerkillisesti, niiden edellyttämällä tavalla. Nämä tilanteet liittyvät alaisiin, yhteistyökumppaneihin ja muihin esimiehiin tai sitten asiakkaisiin ja muihin ulkoisiin sidosryhmiin. Useimmissa tilanteissa on useita osapuolia. (Pirnes 2003, 15) Käytännössä valmentavan esimiehen paras työkalu on siis hänen oma persoonansa ja oma esimerkkinsä. Esimies on ryhmänsä roolimalli. Hänen asenteitaan, suhtautumistapaansa ja arvojaan seurataan ja jos hänen sanansa ja tekonsa ovat ristiriidassa, teot puhuvat aina voimakkaampaa kieltä. (Aaltonen ym. 2005, 327–328)

#### 2.3.4.1 *Esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä*

Esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä syntyy pitkälti sen roolin tai niiden roolien kautta, jotka hänelle organisaatiossa muodostuvat ja jotka hän tulkitsee itsellään olevan. Rooli on tulkintaa siitä, mitä varten hän organisaatiossa on olemassa. Näin ollen esimiehen olisikin hyvä itsensä takia yrittää löytää esimiesroolilleen missio, jonka valossa rooli alaisiin nähden tulee merkitykselliseksi ja motivoivaksi. (Viitala 2005, 324–325) Toimimisen erilaisissa rooleissa on lisäksi pohjauduttava esimiehen omiin arvoihin ja vahvuuksiin. Vain näin kaikista rooleista muodostuu itselle sopivat, persoonalliset, kantavat ja aidot. (Carlsson & Forssell 2008, 34) Esimieheen roolin muodostumiseen ja häneen kohdistuviin odotuksiin vaikuttavat niin alaiset, oma esimies, kollegat kuin yrityksen ulkopuoliset tahotkin. Näin ollen esimiehen ottama rooli ja motivaatio johtamistehtävään on aina yhteisvaikutuksen tulosta, jossa vaikuttavat sekä hänen omat määritelmänsä tehtävänsä tarkoituksesta ja sisällöstä että myös organisaation odotukset. Jos organisaatio ei anna viitteitä siitä, että esimieheltä odotetaan jotakin tiettyä asiaa, ei hän siihen myöskään välttämättä yksin ryhdy. Yrityksen yhteinen linja koskien esimiehen roolia ja tärkeinä pidettyjä asioita on ensiarvoisen tärkeä roolin muodostumisen perusta. (Viitala 2005, 325) Valmentajan roolissa on olemassa liikkumavaraa, jonka soveltaminen erilaisissa tilanteissa edellyttää valmentajalta hyvää tilannetajua, alaistensa tuntemusta ja kykyä

henkiseen joustoon omassa suhtautumisessa. (mt. 84–85)

Koska liikkumavaraa on olemassa, tarkoittaa se myös samalla sitä, että esimiehen rooli on moniulotteinen. Toimiessaan alaistensa valmentajana esimiehen ei tule unohtaa rooliaan esimiehenä eikä siihen liittyviä tehtäviään, kuten vaatiminen ja vastuunotto. Valmentavan esimiehen haaste onkin löytää sopusointu yrityksen asettamien vaatimusten sekä valmennettavan tarpeiden ja kehittymisen välille (Colombo & Werther 2003, 34). Esimiesvastuun ja valmentavan otteen yhdistäminen ei kuitenkaan aina ole helppoa. Joskus hierarkkisempi, käskävämpi johtamisote on tarpeen: asioita on tiukassa aikataulussa saatava eteenpäin, virheitä korjattava ja YT-neuvotteluja käytävä. Näissä tilanteissa työntekijöiden huomioiminen ja motivaation ylläpitäminen ei aina ole päällimmäisenä ajatuksena. Kun esimiehen tehtävänä on myrskyn jälkeen edistää motivoitunutta ilmapiiriä ja muutoksen toteutumista, valmentava esimiesote on jälleen hyödyllisempi. (Carlsson & Forssell 2008, 19–20) Downeyn (2010) mukaan esimiehen rooli voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat englanniksi manager, leader ja coach. Nämä kolme roolia eivät ole toisiaan poissulkevia vaan jokaisella roolilla on aivan oma tarkoituksensa ja tilanteensa, samalla kun ne menevät osittain päällekkäin. Vahvasti yksinkertaistettuna johtamista käsittelevän kirjallisuuden piirissä leadershipin on jo pitkään sanottu edustavan ihmisten johtamista ja managementin on esitetty tarkoittavan asioiden, tehtävien ja prosessien hallinnointia. Tilanne ja tarkoitus sanelevat, mikä rooli johtajan tulisi ensisijaisesti omaksua minäkin hetkenä. Downeyn mukaan leader-roolissa toimiva esimies johtaa omalla esimerkillään ja piirtää tiimilleen organisaation suuresta visiosta johdettuja selkeitä, puhuttelevia ja inspiroivia tulevaisuuden tavoitekuvia ja suunnitelmia. Manager-roolissa esimies taas keskittyy organisaation perustehtävän muuntamiseen arjen tavoitteiksi, tehtäviksi ja tehokkaiksi prosesseiksi. Hän organisoi vastuut ja roolit ja keskittyy pelisääntöjen noudattamisen edistämiseen. Näiden kahden yleisesti tunnetun roolin rinnalle Downey nostaa vielä coachingin. Coachin roolissa esimies tukee työntekijöitään yhteisesti sovittujen tehtävien toteuttamisessa, heille yksilöllisesti mahdollisimman sopivalla tavalla, joka maksimoi jokaisen edellytyksiä onnistua, oppia ja voida hyvin. Sillä, onko kussakin tilanteessa kyse organisaation päättämien toimintaperiaatteiden noudattamisesta vai toteutustapojen kehittämisestä, on suuri vaikutus siihen, minkä esimiehen kolmesta ydinroolista pitäisi kulloinkin aktivoitua. Esimiehen manager- ja osittain leader rooli korostuvat, kun kyse on organisaation päätös- ja vaikutusvallan alaisista asioista ja tilanteista. Kun valta ja vastuu siirtyvät enemmän yksilölle ja yksilöllisiin toteutustapoihin leader-roolin ohessa korostuu vahvasti myös valmentava rooli esittää Downey.

Työyhteisöissä joka tapauksessa sekä kaivataan, että tarvitaan valmentavan otteen ohella myös selkeää esimiehisyyttä (Viitala 2005, 332). Puhtaaksiviljellyssä valmennussuhteessa ei esiinny vaatimista,

vastuunottoa, taloudesta vastaamista, ristiriitoihin puuttumista tai määräämistä. Kuitenkin esimiestyöhön nämä tehtävät kuuluvat, jolloin valmentamista on sovellettava. (Hirvihuhta 2006, 7) Sama esimies voi siis olla toisinaan ongelmanratkaisija ja antaa suoria vastauksia ja toisinaan valmentajatyyppejä, joka ohjaa alaisen itse löytämään ratkaisun ongelmaan (Hellbom 2006, 73). Usein esimies määrittelee roolinsa auktoriteetin ja kontrolloijan rooliksi, jos hän ei usko alaistensa kykyihin, jos hän uskoo tietävänsä, näkevänsä ja ymmärtävänsä parhaiten ja jos hän pitää itseään erehtymättömänä. Tällaisessa tilanteessa ei esimiehellä kuitenkaan ole mitään edellytyksiä toimia valmentajana. (Viitala 2007, 91) Viime kädessä ylin johto on vastuussa yrityksen johtamisprosessien sujumisesta, suunnasta ja esimiestoiminnan laadusta (Viitala 2005, 332).

#### *2.3.4.2 Sitoutuminen työpaikan yhteisiin asioihin*

Esimiehen tärkeä tehtävä on oman esimerkkinsä kautta pitää yllä ja välittää organisaation ydinideologiaa, sen arvoja ja perustehtävää. Myös organisaation vision ymmärtäminen ja sisäistäminen on olennainen osa valmentamistyön asenteellista osaa. Asenteiden välittäminen tapahtuu luonnollisesti osin sanallisesti keskustelun avulla. Toinen merkittävä väylä asenteiden välittämiseksi on mallina toimiminen. Esimies osoittaa työntekijälle oman käytännön toimintansa kautta, millainen työmoraali ja millaiset normit tietyssä yhteisössä vallitsevat. Esimerkkinä toimimalla osoitetaan se, että tietynlaisia moraalia todella tulee noudattaa myös käytännössä, ei vain puheissa. Itse antamansa mallia tukemaan esimiehen kannattaa lisäksi pyrkiä löytämään malliksi kelpaavia työntekijöitä ja altistaa valmennettava myös heidän vaikutukselleen. (Jalava 2001, 79) Esimies siis puhuu ja tekee asioita todeksi työyhteisössään. Se mikä teoissa ja puheissa korostuu, tulkitaan hyväksyttäväksi ja tavoiteltavaksi. Myös se, mitä esimies ei tee eikä sano, on viesti. Sillä ei tulkita olevan esimiehelle, eikä ehkä koko yritykselle merkitystä. Jos esimies pitää tärkeänä sitä, että työyhteisön jäsenet oppivat toisiltaan, oppivat epäonnistumisista ja onnistumisista, oppivat muilta yrityksiltä ja tarkastelevat kriittisesti aikaisempia toimintatapojaan, on hänen puhuttava ja tehtävä asioita niihin liittyen. (Viitala 2005, 324)

Sitoutuessaan kaikkiin organisaation yhteisiin asioihin, suunnitelmiin ja tavoitteisiin niin valmentamisen kuin perinteisen esimiestyönkin puolelta, voi esimiehen työmäärä nousta valtavaksi. Organisaation sisäisinä valmentajina toimivat mieltivätkin usein ”normaalien töiden” ja valmennuksen suhdetta. Tähän tehtävien määrittelyyn tarvitaan oman esimiehen virallinen ja julkistettu kanta, jotta sopiva ajankäyttö ja työn rasittavuustaso löytyvät. (Hirvihuhta 2006, 153) Valmentavan esimiehen ei tule ajatella, että hän on yksin yksinään vastuussa työyhteisönsä tuloksesta, vaikka hänen ylemmän johdon taholta ehkä annettaisiin näin ymmärtääkin. Ei ole hyväksi jos esimies jatkuvasti pelkää, että

häntä syytetään mahdollisista epäonnistumisista tai kriiseistä. Mikäli hän näin tekee, luonnollinen reaktio tällaista pelkoa vastaan on voimakas kontrolli, mikä taas puolestaan karsii valmentavaa otetta esimiestyössä. (Jalava 2001, 68–69)

#### *2.3.4.3 Oman ammattitaidon kehittäminen*

Esimiehenä kehittymisen korkein ja jalostunein taso on esimiehen kyky kehittää sekä omaa työtään että alaisiaan ja yhteistyökumppaneitaan ja tällä tavalla saada aikaan muutoksia ja muuttumista. (Pirnes 1995, 200–201) Perinteisestä esimiesroolista murtautuminen kohti valmentajuutta on haastava ja kärsivällisyyttä vaativa, usein hidaskin tie, eikä esimiestä tulisi jättää siinä yksin. Voidakseen kehittyä valmentajana esimiehen on ensin itse opittava olemaan valmennettavana eli myös johtaja tarvitsee itselleen valmentavaa tukea. Samalla hän saa mallin, jonka voi siirtää omaan yhteisöönsä ja omaan toimintaansa. (Aaltonen ym. 2005, 302) Tehokkain tapa tukea koko organisaation esimiesjoukkoa omaksumaan valmentajamaista otetta arjen johtamisessa on lähteä liikkeelle organisaatiotason määrittelyistä ja johtamisen tukijärjestelmästä käsin. Silloin, kun ylin johto määrittelee valmentavan johtajuuden strategiseksi tekijäksi ja määrittelee myös sen tavoiteltavan luonteen, sekä sisällön organisaatiossa, on yksittäisellä esimiehellä kehys oman roolinsa kehittämässä. Samalla hän saa kollektiivisen tuen omalle kehityspolulleen. Koko esimieskunnan valmentaminen kohti valmentavaa johtajuutta tuottaa kehitykselle suuntaa ja voimaa myös ryhmäpaineen kautta. Valmentavan johtajuuden vahvistaminen edellyttää myös sitä, että se on arvioinnin, arvostamisen, vaalimisen ja palkitsemisen kohteena organisaatiossa. Käytännössä tarkoittaa esimerkiksi asian sisällyttämistä kehityskeskusteluihin, suoritusarviointeihin, palkkioperusteisiin ja rekrytointi- sekä ylennysperiaatteisiin. Se tarkoittaa myös investointeja valmennuksen, työnohjauksen, koulutuksen ja muiden kehittämismenetelmien muodossa. Esimies tarvitsee tukea omalle reflektiiviselle kehitysprosessilleen perinteisestä esimiesroolista kohti valmentajuutta. (Viitala 2007, 92)

Esimiesten kehittäminen on perinteisesti keskittynyt pitkälti yksilöiden kehittämiseen, mutta yksikään johtaja tai esimies ei kuitenkaan johda yrityksessä yksin. Se, mitä he tekevät ja painottavat, riippuu paljolti siitä, mitä heiltä kaikilta edellytetään ja mitä koko ryhmä tekee. Johtaminen yrityksessä onkin kollektiivisen johtamistyön tulos enemmän kuin yksittäisten johtajien toiminnan seurausta, jolloin myös kollektiivinen ja kokonaisvaltainen johdon kehittäminen on välttämätöntä (Hernez-Broome & Hughes 2004). Esimiesten kehittämistoiminta tulisi siis nähdä osana organisaation strategista kehittämistä ja osaamisen johtamisen kehittäminen tulisi näin ollen lähteä liikkeelle johtoryhmän tason työskentelystä. Jo siellä on määriteltävä, mitä asialla tavoitellaan ja tarkoitetaan, mitä sen suhteen yrityksessä halutaan tehtävän ja kuinka tuo tekeminen organisoidaan. Johtoryhmän on omin neuvoin tai

asiantuntijoiden avustuksella haettava asiasta tietoa ymmärryksen tueksi. Sen jälkeen kun yrityksen tasolla on tahtotila olemassa, voidaan kaikki esimiehet ohjata ja valmentaa erilaisten kehittämismenetelmien avulla omien yksikköjensä osaamisen johtamiseen. Erilaisten kehittämismenetelmien tukena tarvitaan myös johdon puhe ja asiaan palaaminen riittävän usein. Asian tärkeys mitataan sillä, kuinka paljon se on huomion kohteena ja puheissa läsnä. (Viitala 2005, 349–350)

Esimies pystyy toimimaan valmentajana paremmin, jos hän itse on käynyt vastaavan valmennusprosessin läpi. Ensinnäkin silloin hänellä on omakohtainen kokemus kehittymisen prosessista ja siinä toteutuneesta tuesta ja toiseksi hänellä on täsmentyneempi kuva itsestään. (Viitala 2007, 90-91) Tätä todistaa myös Kotterin (1988) 1985 suorittama tutkimus, jonka mukaan niissä yrityksissä, joissa johtajuus on laadukasta, ylin johto ja linjajohto käyttävät runsaasti aikaa keskusteluihin alaistensa esimiesten kanssa. He myös suuntaavat aktiivisesti huomiota ja toimiaan henkilöstön kehittämiseen. Näissä yrityksissä johtajuus on vahvasti osa kulttuuria, ja toisaalta vahva kulttuuri tukee kollektiivista johtajuutta ja sen yhdenmukaisia käytäntöjä.

Hyvä valmentaminen ja valmentajana kehittyminen perustuu myös omien arvojen, asenteiden ja oman ihmiskuvan tiedostamisen (Hellbom 2006, 74). Näin ollen tietoisuus käsitteenä liittyy hyvin läheisesti valmentamiseen. Tietoisuuden merkitys johtamiselle yleisellä tasolla on hyvin selkeä: johtaminen on vaikuttamista ja me voimme vaikuttaa vain niihin asioihin, joista olemme tietoisia. Mitä vähemmästä olemme tietoisia, sitä enemmän annamme muiden tekijöiden vaikuttaa itseemme ja toimintaamme. (Whitmore 2002) Valmentajan roolissa toimimista edistää siis hyvä itsetuntemus ja käsitys omasta johtamiskäyttäytymisestä (Jalava 2001, 80). Vääristymät omakuvassa ovat kohtalokkaita, sillä käyttäytyminen ei tällöin vastaa henkilön omaa käsitystä ja muut kokevat käyttäytymisen eri tavoin (Pirnes 2003, 14). Esimiehen onkin havainnoitava valppaasti, mitä häiritseviä, tiedostamattomia tai muita eleitä hänellä itsellään voi olla käytössä. Jos esimerkiksi yhteys uupuu tai katkeaa valmennuskeskustelun aikana, on ensin rehellisesti tarkasteltava omaa asennetta keskustelussa. (Carlsson & Forssell 2008, 121-124) Puutteet viestinnän ja vuorovaikutuksen hallitsemisessa, toimintatavoissa ja menetelmien osaamisessa ovat ongelmien aiheuttajia siinä kuin muutkin syyt (Hirvihuhta 2006, 150). Omaa käyttäytymistä koskeva uteliaisuus ja palaute on näin ollen lähtökohta oman käyttäytymisen kehittämiseksi. Kehittämispäätökset edellyttävät myönteistä suhtautumista palautteeseen ja aktiivista halua kehittyä johtajana. (Pirnes 2003, 14) Esimiehen tarve puolustaa itseään ei saa nousta valmennettaviensa tuottamien uusien ajatusten tai kehittämisaloitteiden tielle. Esimiehen pitäisi myös pystyä erottamaan työntekijän persoonallisuus hänen ajatuksistaan ja ideoistaan. (Jalava 2001, 78) Kehittymisen edellytyksenä on lisäksi sisäisten ajattelumallien ja vanhojen tottumuksien muuttaminen. Näin ollen esimies tarvitsee riittävästi tietoa johtamiseen kohdistuvista roolimalleista,



johtamiskäyttäytymisestä, siihen vaikuttavista tekijöistä, erilaisen käyttäytymisen vaikutuksista ja seurauksista sekä käyttäytymisen ja johtamisen tuloksellisuuden välisistä yhteyksistä. (Pirnes 2003, 14) Valmentajan tulisi myös aktiivisesti lukea ja tutkia, mitä oman alan tieteen puolella tapahtuu, ja soveltaa sitä valmentajan työhön (Hirvihuhta 2006, 14). Lisäksi on uskallettava ajatella uudella ja tuoreella tavalla, sillä vain näin voidaan kehittää uusia ratkaisuja ja elää luontevalla tavalla osana muutosta (Aaltonen ym. 2005, 328). Sen sijaan, että keskittyisimme heikkouksiimme, meidän tulisi keskittyä vahvuuksiimme vahvistamiseen. Hyödyt, jotka voidaan saavuttaa panostamalla vahvuuksien vahvistamiseen, ovat moninkertaiset verrattuna niihin hyötyihin, joita voidaan saavuttaa kehittämällä heikkouksia (Buckingham 2001). Vahvuuksien haasteena on kuitenkin se, että emme ole erityisen harjaantuneita niiden löytämiseen. Myöskään heikkouksia ei tule kokonaan unohtaa vaan meidän on tiedostettava persoonallisuutemme kaikki eri puolet ja opittava elämään niiden kanssa. (Hellbom 2006, 79)

### **2.3.5 Valmentavan esimiestyön toteuttamisen välineet**

Valmentaminen tapahtuu kokonaisuudessaan kohtaamisissa alaisten kanssa. Se tapahtuu sekä spontaaneissa tilanteissa että hieman määrämuotoisemmissa tilanteissa. Valmentava esimies luo keskustelua tukevia rakenteita ja toimintamalleja, mutta sulkee keskustelujen sisältöä ja lopputuloksia niin vähän kuin mahdollista. (Viitala 2007, 88) Ajan ollessa usein rajallisin voimavara työpaikoilla, on keskusteluja kuitenkin organisoitava järkevästi, tämä tapahtuu erilaisten välineiden ja toimintatapojen avulla, näitä eri välineitä on lyhyesti esitelty alla (Viitala 2005, 343).

#### **2.3.5.1 Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelut ovat keskeinen osa osaamisen johtamisjärjestelmää. Ne kuuluvat luonnollisena ja vakiintuneena osana kaikkien yritysten toimintaan, joissa osaamisen kehittyminen on tunnustettu strategisesti tärkeänä asiana. Niitä voi pitää myös alaisen oikeutena, jossa hän saa ammatilliselle kehittymiselleen järjestelmällistä tukea ja palautetta. (Viitala 2005, 361)

Esimiehen ja alaisen välisessä kehityskeskustelussa analysoidaan ja vedetään yhteen kaikki suorituksen kehittämisen kannalta tärkeät osatekijät. Keskustelu on ennalta valmisteltu tilaisuus, jossa esimies ja alainen kaikessa rauhassa istuvat alas ja tekevät yhteiset johtopäätökset menneen kauden suoritustason perusteella. Keskustelussa sovitaan uusista tavoitteista ja arvioidaan aikaisempien tavoitteiden

edistymistä. Keskustelun päätarkoituksena on sopia suoritustason parantamiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä tavoitteista ja toimenpiteistä. Tehokas valmistautuminen luo kehityskeskustelulle vankan perustan. Tärkeintä on saada aikaan positiivinen ja luottamuksellinen henki. Alaisille tulisi korostaa, että tavoitteena on tasapuolinen kaksipuolinen keskustelu, jossa molemmat antavat palautetta toisilleen. Itse kehityskeskustelu on käytävä paikassa, jossa ei ole ulkoisia häiriötekijöitä. Keskustelu on aloitettava oikein, jotta ei jouduta väärille raiteille. Sekä itselle, että alaiselle tulee tehdä selväksi, että kyseessä ei ole mikään juttutuokio vaan systemaattinen rakentava keskustelu, jossa pyritään selkeisiin tavoitteisiin. Alaisen tulisi antaa arvioida omia tekemisiään itse, jonka jälkeen esimies voi esittää oman arvionsa. Tämän jälkeen keskustellaan suorituspoikkeamista ja pyritään yhteisymmärrykseen. Esimiehen tulisi ohjata, ei hallita keskustelua. Puutteellisten suoritusten syyt tulee arvioida ja molempien olisi syytä olla suunnilleen samaa mieltä siitä, miltä osin suoritukset eivät ole vastanneet odotuksia. Alaiselta tulee pyytää palautetta omasta johtamisesta. Jos alainen ottaa esille palkkauksen, on siitä hyvä sopia erillinen palaveri. (Kansanen & Cannon 1997, 60-65)

Kehityskeskustelun tärkein vaihe on loppuyhteenveto, joka pitää tehdä viisaasti. Keskustelu on kerrattava ja vedettävä tarkasti yhteen, se mitä on sovittu. On tärkeätä, että alaisella on selkeä ymmärrys tulevaisuuden odotuksista. Sovitut asiat tulee kirjata kehityskeskustelulomakkeelle ja omat henkilökohtaiset tuntemukset on hyvä ilmaista selkeästi. On myös päätettävä, onko jatkokeskustelu tarpeen. Pitkälliset keskustelut rasittavat molempia osapuolia ja jos keskustelu näyttää venyvän, se on syytä katkaista sopivassa vaiheessa ja sopia uusi, myöhempi ajankohta. Kehityskeskustelun jälkeen palautetta on annettava heti, kun siihen on tarvetta. Palautteen annossa ei tule jäädä odottamaan seurantalpalaveria tai vuosittaista kehityskeskustelua, sillä jatkuvaa muutosta ja oppimista tapahtuu, kun palautetta tulee riittävän usein pieninä annoksina. Tällä tavoin myös esimies ja alainen oppivat tuntemaan toisensa ja synnyttämään luottamusta. Vuosittaisesta virallisesta kehityskeskustelusta tulee näin erinomainen kehittämiseen tähtäävä tilaisuus, jossa alaisen ei enää tarvitse kuulla mitään yllätyksiä oman suoritustasonsa suhteen. (mt. 66-67)

Kehityskeskustelun käyminen kuuluu kaikkien esimiesten tehtäväkenttään. Niiden hyvä hallinta on myös osa esimiesammattitaitoa. Esimiehelle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden oppia tuntemaan alaisensa paremmin. Se tarjoaa kokonaiskuvaa alaisen suoriutumisesta, odotuksista ja tarpeista. Siinä on myös tilaisuus ohjata alaisten kehittymistä ja toimintaa yrityksen tavoitteiden suuntaan. Esimies saa samalla tietoa työyhteisön toiminnasta ja kehittämisalueista. Alaiselle kehityskeskustelu puolestaan antaa mahdollisuuden saada palautetta omasta suoriutumisestaan ja tietoa yrityksen tulevaisuudesta sekä hänen omista mahdollisuuksistaan yrityksessä. Kehityskeskustelu on luonteva tilaisuus tulla aidosti kuulluksi. Siinä on erityinen mahdollisuus ilmaista omia tavoitteita, odotuksia, toiveita ja ideoita liittyen työhön ja työyhteisöön. Siinä voi tarkoituksellisesti keskittyä kerrankin puhumaan työn

vaatimuksista ja niiden täyttymisestä, erityisesti osaamisesta ja sen kehittämistarpeista ja mahdollisuuksista. Yrityksen kannalta kehityskeskustelun hyötyjä ovat mm. parempi tietämys henkilöstön osaamisesta ja kehittämistarpeista sekä toiveista. Sen varassa esimerkiksi tehokkaampi henkilöstövoimavarojen kohdentaminen ja kehittämistoimien suunnittelu tulee mahdolliseksi. Kehityskeskustelut lisäävät myös yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista, tiedonkulkua ja yhteistyötä. Näiden kautta kehityskeskustelujen voi katsoa olevan investointi, jonka tuloksena on parempi yrityksen tehokkuus ja tulos. (Viitala 2005, 361)

### *2.3.5.2 Valmennuskeskustelut*

Oppiminen tulee liittää osaksi työtehtäviä. Tämä voidaan toteuttaa valmennuskeskusteluissa, joissa käsitellään yksilön osaamisen ja oppimisen kannalta tärkeitä aiheita, tarkastellaan saavutuksia ja tavoitteita ja tällä tavoin tuetaan valmennettavan ammatillista kehittymistä. Valmennuskeskusteluissa käsitellään usein myös urakehitykseen liittyviä kysymyksiä. Valmennuskeskusteluiden tavoitteena on säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kerran kuussa, selvittää valmennettavan työtilanne, varmistaa että jokainen valmennettava on ymmärtänyt strategisten tavoitteiden yhteyden päivittäiseen tekemiseensä ja auttaa valmennettavaa tunnistamaan omia työtapojaan, samalla kannustaen ja tukien valmennettavaa. Työtilanteen selvittäminen takaa myös sen, että työskentely on suunnitelmallista ja tavoitteiden toteutumisen todennäköisyys on suuri. (Hirvihuhta 2006, 11; Pankin materiaali 2007)

Valmennuskeskustelua varten on sekä valmentajan, että valmennettavan hyvä valmistautua ja varata sopiva ajankohta etukäteen. Keskustelun kesto voi vaihdella tapauskohtaisesti, mutta aiheet olisi hyvä rajata niin, että keskusteluun kuluu maksimissaan tunnin verran. Keskustelun tulee tapahtua rauhallisessa paikassa ja häiriöttömästi. Valmennuskeskustelun aluksi on hyvä käydä lyhyesti valmennettavan sen hetkinen tunnetila ja työtilanne läpi. Tämän jälkeen kerrataan edellisessä valmennuskeskustelussa esille nousseita ja sovittuja asioita ja niiden toteutumista. Valmennuskeskustelun aikana voidaan myös analysoida tietty työtilanne tai case tarkemmin. Näiden lisäksi myös tuloksiin on hyvä paneutua. Valmennuskeskustelun lopuksi tehdään suunnitelma siitä, miten edetään jatkossa ja mihin asioihin keskitytään seuraavaan valmennuskeskusteluun saakka. (Pankin materiaali 2010) Valmentajan on hyvä muistaa, että seuranta valmennuskeskustelujen välillä on hyvin tärkeää. Huomionarvoiset asiat kannattaa merkitä heti muistiin omaan päiväkirjaan, muuten ne unohtuvat. (Kansanen & Cannon 1997, 56)

#### *2.3.5.3 Havainnointi*

Havainnoinnissa seurataan ja kirjataan ylös havainnoitavan konkreettista, ulkoista toimintaa. Havainnointi on siis tarkastelua siitä, mitä ja missä järjestyksessä henkilö tekee asioita ja millaisia ovat hänen ilmeensä, eleensä, asentonsa ja äänensävyensä. Havainnoinnissa voidaan myös seurata mallitettavan puheita, tekoja, kysymyksiä ja muita vuorovaikutuksen elementtejä. (Viitala 2005, 379)

Havainnoinnin tavoitteena on yhteisten toimintatapojen syventäminen ja esimiehen kokonaiskäsityksen varmistaminen. Havainnointi tuottaa tietoa, jonka perusteella esimies voi valmentaa yksilöitä yhä parempiin suorituksiin sekä luoda luotettavan käsityksen nykyisistä toimintatavoista. Havainnoinnin kautta voidaan myös tunnistaa, dokumentoida ja jakaa hyviä käytäntöjä. Lisäksi havainnointi usein rohkaisee valmennettavia tulevaisuutta ajatellen, sillä tilanne ei suinkaan ole helppo. Havainnointia toteutetaan tarkkailemalla valmennettavan työskentelyä lähietäisyydeltä. Tällaista tarkkailua voidaan toteuttaa esimerkiksi asiakaskohtaamisissa, puhelintyöskentelyä kuuntelemalla tai yksinkertaisesti tarkkailemalla valmennettavan suoriutumista jokapäiväistä rutiinitehtävistään. Valmentajan on hyvä myös kirjata ylös havaitsemiansa asioita työskentelyn eri vaiheista, jotta hänen on helpompi muistaa ja viedä eteenpäin erityisesti hyväksi havaittuja tapoja. (Pankin materiaali 2007)

#### *2.3.5.4 Koulutus*

Myös niin sanotulla perinteisellä koulutuksella on edelleen tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä ja se toimii hyvin yhtenä valmentavan esimiestyön toteuttamisen välineenä. Koulutukset ovat erinomaisia tilaisuuksia nimenomaan ajankohtaisen tiedon jakamiseen, verkostoitumiseen, organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja strategian jalkauttamiseen. Näin ollen parhaita hetkiä hyödyntää koulutusta välineenä ovat esimerkiksi tilanteet, joissa on tarve informoida uusista ajankohtaisista asioista, kerrata jo opittua tai opettaa uutta työntekijää. (Aaltonen & Kirjavainen 2006, 70) Yksittäiset, lyhytkestoiset koulutustilaisuudet soveltuvat parhaiten jonkin rutiiniasian päivittämiseen, etenkin jos siihen sisältyy myös sovellus- ja harjoittelutarvetta korostaa Viitala (2004, 204). Koulutuksen ongelma on kuitenkin yleensä sen yleinen perustuminen vuosikymmenien saatossa juurtuneeseen opetustekniseen malliin, jossa oppija hahmotetaan passiiviseksi vastaanottajaksi (mt. 205).

#### *2.3.5.5 Päivittäinen kanssakäyminen*

Suunniteltujen palaverien ja keskustelujen lisäksi myös päivittäinen vuorovaikutus on tärkeässä roolissa valmentavan esimiestyön näkökulmasta (Kansanen & Cannon 1997, 54). Päivittäisen

kanssakäymisen kautta, syntyy helposti spontaaneja ideoita ja uusia tapoja toteuttaa asioita. Arkiset tilanteet ovat myös otollisia hyväksi havaittujen toimintatapojen jakamiselle. Tämän lisäksi päivittäinen kanssakäyminen on suurelta osin myös tiedon siirtoa, usein jopa tiedostamatonta. Päivittäisen kanssakäymisen roolia ei myöskään voida unohtaa erittäin tärkeänä tekijänä yhteishengen ja hyvän ilmapiirin syntymisen kannalta.

#### *2.3.5.6 Palaverit*

Säännöllinen palaverikäytäntö tarjoaa esimiehelle osaamisen johtamiseen ja johtamiseen yleisesti rungon, joka varmistaa keskustelulle ja ihmisten tietämykselle minimitason. Systemaattisia palavereja eivät siis korvaa mitkään muut keskustelut, joilla usein sammutetaan tulipaloja, pohditaan kehittymistarpeita tai jotka syntyvät spontaanisti käytävillä ja lounaspöydissä. Nekin ovat erittäin tärkeitä, mutta eivät tarjoa samanlaista avointa ja säännöllistä kanavaa koko työyhteisön väelle kuulla ja keskustella yritystä ja työyhteisöä koskevista ajankohtaisista asioista. Kutsuessaan ihmisiä koolle ja keskustellessaan heidän kanssaan, esimies viestii ottaneensa esimiesaseman ja samalla työyhteisön yhteisiä asioita kantaakseen. Samalla hän viestii siitä, että pitää kaikkia työyhteisön jäseniä arvokkaina tietämään ja ilmaisemaan oman mielipiteensä työpaikan asioista. Palavereilla ilmaistaan myös se, miten ja missä asioista halutaan keskusteltavan ja miten yhteisten päätösten olevan. Palaverit muodostavat yhden työpaikan ihmisiä yhteen sitovan rituaalin, jolla rakennetaan yhteisöllisyyttä ja määritellään työpaikan yhteiselämän sosiaalista rakennetta. Palaverien merkityksen huomaa parhaiten silloin, kun palavereja ei lainkaan pidetä tai jos niistä päätetään luopua. (Viitala 2005, 345)

#### **2.3.6 Valmentavan esimiestyön hyödyt organisaatiolle**

Kuten yllä jo kävi ilmi, valmentava esimiestyö mahdollistaa sekä yksilön kehittymisen että organisaation menestymisen pitkällä aikavälillä (Räsänen 2007, 20). Tällainen kaksisuuntainen suhde tarjoaa merkittäviä etuja molemmille osapuolille pyrkiessään saavuttamaan tasapainon organisaation tavoitteiden ja yksilön kehittymistarpeiden välille (Sweeney 2007, 170). Koska organisaatio oppii henkilöstönsä kautta, heijastuvat yksilöiden valmennuksen kautta saavuttamat hyödyt koko organisaatioon ja sen suoritukseen. Valmennuksen avulla esille saatava henkilöstön potentiaali tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden hyötyä henkilöstönsä moninaisuudesta, samoin kuin mahdollisuuden luoda lahjakkaille työntekijöilleen mahdollisuuden kehittyä entistä paremmiksi. (Pitkänen 2008, 52) Organisaatio myös varmistaa valmentavalla esimiestyöllä avainhenkilöidensä ajattelun selkeyden ja jatkuvan kehittymisen. Yksilö puolestaan vahvistaa omaa urakehitystään ja työmarkkina-arvoaan.

(Aaltonen ym. 2005, 303-304)

Esimies voi valmentavaa esimiestyötä hyödyntäen saada esille sen, mistä työntekijä motivoituu ja mikä hänestä tuntuu merkitykselliseltä. Tämän jälkeen on mahdollista tukea työntekijää soveltamaan näitä asioita työssään niin, että työtehtäviä ja henkilökohtaisia tavoitteita muokataan työntekijän arvoja vastaaviksi. Kun esimies huomioi ja tukee työntekijän merkityksellisyyden kokemusta, työntekijän hyvinvointi kasvaa ja tehokkuus ja innovatiivisuus lisääntyvät. (Carlsson & Forssell 2008, 14) Valmentavan esimiestyön kautta, osallistamalla henkilöstöä ja lisäämällä heidän vaikutusmahdollisuuksiaan voidaan myös vaikuttaa myönteisen työilmapiirin kehittymiseen, vähäisempään kiireen kokemiseen ja töiden organisoinnin selvyyteen. (Romana 2007, 115) Toisaalta valmentaja voidaan pyytää mukaan myös tilanteeseen, jossa osapuolten välit ovat tulehtuneet, eikä ratkaisua onnistuta omin voimin löytämään. Valmennuksen määrittely pelkästään osaamisen ja suorituskyvyn lisäämiseksi jättää usein ulkopuolelle sen arkielämän karun realistisen havainnon, että osassa valmennustilanteista on kysymys jonkin asteisesta hankaluudesta tai ongelmasta. (Hirvihuhta 2006, 108)

Valmentava esimiestyö tarjoaa siis erinomaisen työkalun tärkeiden henkilöiden sitouttamiseen organisaatioon. Samalla tavalla valmentavan esimiestyön myönteisiä vaikutuksia on havaittu myös asiakastyytyväisyyteen liittyen (Hirvihuhta 2006, 11; Viitala 2007, 91). Valmennuksen myötä organisaatio saavuttaa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tason, luoden itselleen menestystä mahdollistavan imagon, joka houkuttelee myös asiakkaita. (Romana 2007, 115)

Lisäksi valmentajan kanssa käydyt keskustelut auttavat valmennettavaa tarkastelemaan itseään ja työtään uusista näkökulmista sekä hyödyntämään ympäristöstään saamaansa palautetta. Itsetuntemus ja kohonnut itseluottamus ovat avainasemassa puhuttaessa oman työpanoksen vaikuttavuudesta organisaation tulokseen, sillä oman arvonsa tiedostava työntekijä tekee tulosta ja menestyy. (Santasalo & Åhman, 2007, 72 - 73) Valmennusprosessin aikana henkilö oppii näkemään omaa toimintaansa ja omia ajatuksiaan laajemmin osana strategiaa, sekä johtamaan itseään ja ottamaan vastuuta itsensä kehittämisestä jatkossakin. (Hellbom 2006, 70; Santasalo & Åhman, 2007, 72 - 73) Hyvä valmennusprosessi on vakavasti otettava väline synnyttämään ja vahvistamaan myös vastuullista johtajuutta (Aaltonen 2007, 102). Valmentajalle hyödyt valmennusprosessista ilmenevät parantuneina esimies- ja johtamistaitoina sekä avarakatseisuutena, sillä valmennuksen myötä hänkin voi saavuttaa uusia ajatuksia ja oivalluksia. Valmentava esimiestyö haastaa valmentajaa kohtaamaan valmennettavia yksilöinä, sekä toimimaan heidän kanssaan ainutkertaisissa tilanteissa. (Pitkänen 2008, 52) Esimiestaitojen kehittyminen ja parempaan johtamiseen pyrkiminen on huomattavissa pitkällä aika välillä myös koko organisaation kehittymisenä, sillä taitava ja motivoiva esimies saa alaisensa

menestymään (Romana 2007, 115).

Se, onko valmentamisessa itsessään mitään uutta, on herättänyt yleisesti keskustelua. Lähtökohtaisesti erilaisia ihmisten ajattelua ja toimintaa tukevia dialogeja on käyty jo Sokrateen ajoilta, mutta uutena ja erilaisena näkökulmana valmentamisessa voidaan nähdä sen systemaattinen rakenne ja selkeät tavoiteorientaatiot. (Parppei 2008, 156-157) Huomionarvoista on myös se, että koska valmentava esimiestyö perustuu pitkälti yksilön itsenäiseen oppimiskapasiteettiin ja tiedostamattomien resurssien käyttöönottoon ja koska toimintatavassa painotetaan oppimista ja kehittymistä, suorituksen parantumista voidaan havaita pidemmällä aikavälillä muillakin alueilla kuin vain suoranaisilla valmennuksen kohdealueilla. (Downey 2003, 8-9)

## 2.4 Yhteenveto

Luvussa kaksi esittelemäni kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostin tutkielmani teoreettisen viitekehyksen, jonka puitteissa tarkastelen tutkittavan pankin toimintaa ja sen käytössä olevia menetelmiä jatkossa. Käsittelin luvun aluksi käsitettä *valmentava esimiestyö* sekä sen merkitystä ja pyrkimyksiä tulevaisuuden johtamista ajatellen. Tämän jälkeen keskityin ajankohtaisiin kehittämismenetelmiin henkilöstön kehittämistä ajatellen. Luvun loppuosa rakentui puolestaan valmentavan esimiestyön toteuttamisen ympärille. Loppuosan tarkasteluni keskittyi erityisesti siihen, kuinka valmentavaa esimiestyötä on mahdollista toteuttaa, mitä sen toteuttaminen pitää sisällään ja minkälaisia välineitä se vaatii.

Yhteenvetona voisin todeta, että ammatilliseen valmentamisotteeseen ja valmentamisen toteuttamiseen kuuluvat prosessin ohjauksen edellyttämät tiedot ja taidot. Näihin kuuluu mm. taito mukauttaa omaa vuorovaikutustapaansa valmennettavan mukaisesti, erilaiset kysymys- ja keskustelutekniikat sekä muut työvälineet. Edelleen keskeinen taito on ymmärtää muutoksen ja oppimisen luonnetta sekä yksilön että työyhteisön tasolla. Ammatillisuus edellyttää myös koulutusta tai muuten osoitettua ammattitaitoa valmentajan roolissa sekä innostunutta asennetta ja elämäkokemusta. (Pohjanheimo 2007, 53) Erittäin tärkeää on myös se, että valmentajalla on todellista ymmärrystä ja ammattitaitoa yritysten johtamisesta ja johtoryhmistä, organisaatioiden toiminnasta, strategisesta ajattelusta, palautteen antamisesta ja siitä, miten yksilön ajattelumalleja haastetaan. Myös psykologinen osaaminen ja ymmärrys oppimisesta ja yksilön muuttumisesta ovat olennaisia. Valmentajalla tulee siis olla sekä ihmis- että bisnesosaamista. Valmentava esimiestyö perustuu näin ollen luottamukseen ja toimivaan henkilökemiaan valmentajan ja valmennettavien välillä. Jos kemia ei toimi, ei valmennusprosessikaan todennäköisesti onnistu. (Santasalo & Åhman 2007, 71) Hyviä valmentajia on monenlaisia ja hyvillä valmentajilla on

monenlaisia taitoja. Yhteistä taitaville valmentajille on kuitenkin yhteinen arvo- ja asennemaailma. Oman ajattelun tiedostaminen on siis keskeinen lähtökohta ja perusta tekemiselle. Kun valmentaja siirtyy käsitysten maailmasta tekemisen maailmaan, hän tarvitsee käytännön taitoja rakentaa ja toteuttaa päivittäisiä valmennustilanteita ja prosesseja. (Hellbom 2006, 81)

Nyt olen siis luonut käsityksen siitä, mitä valmentava esimiestyö on ja mitä sen toteuttaminen pitää sisällään. Seuraavaksi siirryn käsittelemään tutkimuksen metodologista puolta, jossa käyn läpi tutkimuksen toteutuksen vaiheita sekä otan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkielmani loppuosa metodologiasta eteenpäin keskittyy peilaamaan kirjallisuuskatsauksen teoreettista viitekehystä suoritettujen haastatteluiden kautta esille nousseisiin teemoihin liittyen.



### 3 METODOLOGIA

Tässä luvussa perustelen empiirisen tutkimuksen suorittamisen kannalta keskeiset ratkaisut ja esittelen empiirisen aineiston analyysissä käytettävät menetelmät. Aluksi käyn läpi empiirisen tutkimuksen tavoitteet ja perustelen tutkimusmenetelmän valinnan. Tämän jälkeen kerron tutkimuksen käytännön suorittamisesta. Kerron haastateltavien valinnasta ja kuvaan kohderyhmän ja aineiston, jonka jälkeen siirryn teemahaastattelurungon laadintaan ja haastatteluiden toteuttamiseen liittyviin kysymyksiin. Tämän jälkeen jatkan kuvaamalla, kuinka aineiston analyysi suoritettiin. Lopuksi pohdin tutkimuksen luotettavuuden arviointia ja esitelen sen arvioinnissa apuna käytettävät käsitteet.

#### 3.1 Empiirisen tutkimuksen tavoitteet

Tässä pro gradu – työssä käytän menetelmänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jonka tavoitteena on antaa kuvaus valmentavasta esimiestyöstä tutkittavassa pankissa. Tutkimus jakautuu kahteen suurempaan kokonaisuuteen. Ensimmäisessä osassa tarkastelen sitä, kuinka esimiehiä valmennetaan. Tutkimuksen toinen osa puolestaan perehtyy esimiesten alaisilleen toteuttamaan valmennustyöhön. Lisäksi pyrkimyksenäni on kuvata valmentavan esimiestyön hyötyjä kohdeorganisaatiolle sekä erilaisia mahdollisuuksia kehittää valmentavaa esimiestyötä jatkossa. Empiiristä tutkimustani ohjaa tutkielman perimmäinen päämäärä eli tutkimusongelmaan vastaaminen. Tutkielmani tarkoituksena on siis tarkastella valmentavaa esimiestyötä ja päätutkimusongelmana on, kuinka valmentamista ja valmentavaa esimiestyötä tulisi lähteä kehittämään tutkittavassa pankissa. Empiirisen tutkimuksen toteutan teoreettisen keskustelun kautta muodostamani viitekehyksen pohjalta.

Kirjallisuuskatsauksessa esittelin valmentavaa esimiestyötä yleisellä tasolla, erilaisia kehittämismenetelmiä sekä valmentavan esimiestyön toteuttamista. Haastatteluiden kautta puolestaan pyrin selvittämään sitä, kuinka valmentajat pankissa ymmärtävät valmentavan esimiestyön, miten he toteuttavat valmentavaa esimiestyötä omassa toiminnassaan sekä mitä kehitettävää he kokevat valmentamisen toimintatavoissa ja omassa, heihin kohdistuvassa valmennuksessaan olevan. Empiirisen osuuden tarkoituksena on sekä kirjallisuuskatsausta, että haastatteluja hyödyntäen luoda kuva pankin valmentavan esimiestyön nykytilasta sekä mahdollisista kehitystarpeista ja tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksista.

## 3.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusta tehtäessä voidaan käyttää joko kvalitatiivista tai kvantitatiivista otetta. Tämän tutkimuksen empiirisen osan toteutin suorittamalla kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tilastollisten yleistysten sijaan kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 61). Laadullisen analyysin kautta pyritään siis tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota; päinvastoin analyysissä pyritään informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä (mt. 138). Koska tässä tutkielmassa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään valmentavaa esimiestyötä toimintatapana, sopii laadullinen lähestymistapa erinomaisesti hyödynnettäväksi. Merkittävä osa liiketaloustieteellisen tutkimuksen ydinteorian perusongelmista ja havainnoista onkin peräisin laadullisista tutkimuksista. Nykyisin laadulliset menetelmät ovat luonteva osa liiketaloustieteellistä tutkimusta ja ne hyväksytään yleisesti, tosin oppiaine- ja laitospohjaisia eroja löytyy. (Koskinen ym. 2005, 25)

Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 27) mukaan tutkimusongelma ohjaa päätöksiä siitä, miten ja millaista aineistoa tutkimusta varten tulisi kerätä. Koska valmentavasta esimiestyöstä ja sen toteuttamisesta halutaan saada mahdollisimman tarkkaa tietoa, käytetään tutkimusmenetelmänä yksilöhaastatteluita. Kuten Koskisen ym. (2005) mukaan yleensä, tässäkin tapauksessa käytännön syyt oikeuttavat haastattelututkimukseen. Usein haastattelu on ainut keino saada selville ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja (mt. 106). Kun haluamme tietää jotakin ihmisestä, esimerkiksi mitä hän ajattelee tai millaisia motiiveja hänellä on, sitä on parasta kysyä suoraan häneltä itseltään. Nämä edellä mainitut seikat puhuvat haastatteluiden käyttämisen puolesta myös omassa tutkimuksessani.

Haastattelutyypin on syytä valita tutkimusongelman perusteella (Eskola & Suoranta 1998, 89). Kuten yllä jo kävi ilmi, haluan haastatteluideni kautta selvittää sitä, kuinka valmentava esimiestyö ymmärretään, miten sitä toteutetaan sekä mitä kehitettävää siinä koetaan olevan. Näin ollen kuvauksia toimintatavoista ja haastateltavien ajatuksia ja mielipiteitä voidaan löytää vain syvällisemmällä haastatteluotteella, pinnallisen kyselyn sijaan. Tässä tutkimuksessa haastattelutyypinä olen käyttänyt puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastaaja saa vastata omin sanoin. (Eskola & Suoranta 1998, 85-86) Puolistrukturoitu haastattelu etenee niin, että kaikille haastateltaville esitetään samat tai likipitään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Joidenkin määritelmien mukaan puolistrukturoidussakin haastattelussa voidaan kuitenkin vaihdella kysymysten järjestystä. Täysin yhtenäistä määritystä osittain strukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ei kuitenkaan ole olemassa. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 47)

Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa on päätetty haluttavan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville näin ollen haluta tai ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa tietoa haluttiin nimenomaan valmentavaan esimiestyöhön ja sen toteuttamiseen liittyen. Puolistrukturoidun haastattelun kautta pyrin varmistamaan sen, että haastateltavat pysyvät aiheessa ja vastauksia saadaan juuri tiettyihin pankissa käytössä oleviin menetelmiin ja toimintatapoihin liittyen. Kysymykset suunnittelin etukäteen yhteistyössä pankin kehittämispäällikön kanssa, jotta kykenin varmistumaan siitä, että kaikki pankin kiinnostuksen kannalta oleelliset osa-alueet tulevat haastateltavien kanssa käsitellyiksi. Ideoita ja kehitysehdotuksia olisi innokkailta haastateltavilta varmasti löytynyt monelle muullekin osa-alueelle, mutta rajallisen ajan ja tutkimuksen laajuuden vuoksi, keskustelua oli kuitenkin syytä rajata. Rajaukseen koin hyväksi toimintatavaksi puolistrukturoidun haastattelun käytön esimerkiksi vapaamuotoisemman teemahaastattelun sijaan.

Varmasti tutkimustani varten olisi mahdollista käyttää monia muitakin menetelmiä. Esimerkiksi juuri yllä mainittu teemahaastattelu sopisi myös hyvin menetelmäksi. Ainoaksi haasteeksi teemahaastattelussa saattaisi nousta nimenomaan kaiken oleellisen informaation keruun varmistaminen. Myös haastateltavien työskentelyn havainnointi tai sen ja jonkun aikaisemmin esittelemäni menetelmän yhdistelmä voisi olla hyviä vaihtoehtoja tutkimustani ajatellen. Tässä yhdistelmävaihtoehdossa kuitenkin sekä haastateltavien että omat resurssini huomioiden saattaisi ongelmaksi nousta nimenomaan aikataululliset haasteet.

### **3.3 Tutkimuksen suorittaminen**

Seuraavaksi kuvaan tutkimuksen suorittamisen vaihe vaiheelta. Ensiksi kerron haastateltavien valinnasta ja kuvailen tutkimuksen kohderyhmää ja aineistoa. Tämän jälkeen käyn läpi teemahaastattelurungon laadintaa. Lopuksi kerron vielä haastattelujen käytännön toteutuksesta.

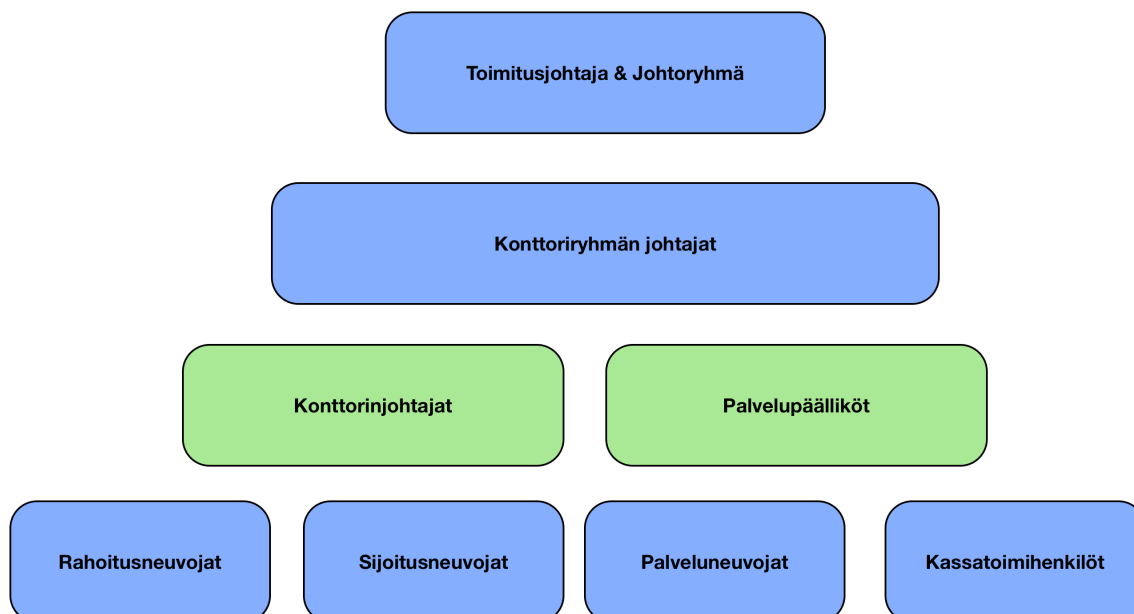
#### **3.3.1 Haastateltavien valinta**

Yleisesti ottaen haastateltavien valitsemiseen tulee suhtautua harkinnalla. Tutkittaviksi tulee valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan tietoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista. Yleensä aineisto tai haastateltavat valitaankin tutkijan asettamien kriteereiden perusteella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Eriävän näkökulman haastateltavien valintaan esittävät kuitenkin Hirsjärvi ja Hurme (1995, 58), jotka suosittelevat haastateltavien valinnassa käytettäväksi

satunnaisotosta. Tätä tutkimusta varten haastateltavat valittiin pankin kehittämisspäällikön avulla. Haastateltaviksi pyrittiin löytämään valmentavasta esimiestyöstä kiinnostuneita tai sitä kohtaan mielipiteitä ja kehitysehdotuksia omaavia esimiehiä. Aineistoni on siis tarkoitushakuinen näyte, ei satunnaisotos, johon haastatellut on valittu harkinnanvaraisesti. Laadullisessa tutkimuksessa kyseessä onkin lähes aina näyte, ei otos.

Pankin organisaatiohierarkiassa ylimpänä ovat toimitusjohtaja ja johtoryhmä. Heidän alaisuudessaan toimivat konttoriryhmän johtajat, joista jokainen vastaa tietyistä maantieteellisesti jaetusta konttoriryhmän osasta. Konttoriryhmän johtajien alaisuudessa puolestaan toimivat lähiesimiehet eli konttorien johtajat ja palvelupäälliköt. Nämä lähiesimiehet vastaavat jokainen oman yksikkönsä tai yksiköidensä toimihenkilöistä eli rahoitus-, sijoitus- ja palveluneuvojista sekä kassatoimihenkilöistä. Tätä tutkimusta varten olen haastatellut juuri pankin konttoriverkon valmentajia eli lähiesimiehiä, sekä yhtä muuta henkilöä, jonka tehtäväkuva on hyvin pitkälti lähiesimiehen kaltainen. Haastatteluun oli valittu konttoriverkon valmentajia nimenomaan siitä syystä, että heillä kaikilla on samat käytännöt työnsä toteuttamiseen ja he käyttävät laajasti valmentavan esimiestyön välineitä ja toimintatapoja. Näin ollen myös vertailua on tutkimuksen luotettavuuden kannalta helpompi tehdä.

Kaavio 4 Organisaatiohierarkia



Pankin organisaatiohierarkia.

Tutkimuksen empiirinen osuus keskittyy lähiesimiesportaaseen, johon kuuluvat konttorinjohtajat ja palvelupäälliköt.

Kuten aikaisemmin kävi jo ilmi, haastateltavat valittiin pankin kehittämisspäällikön sekä henkilöstöosaston toimesta. Kehittämisspäällikkö toimitti 12 henkilön nimen, joista tarkoitus oli haastatella 10. Kontaktoin listalta aluksi kymmenen ensimmäistä nimeä ja kysyin heiltä mahdollisuutta haastatteluun. Näistä kymmenestä ensimmäisestä kieltäytyi yksi työkiireisiin ja loma-aikatauluihin vedoten, jonka jälkeen kehittämisspäällikön ehdottamista haastateltavista otin yhteyttä vielä yhteen ylimääräiseen, jotta sain kasaan tavoitteen mukaisen 10 haastattelua.

Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma vaikuttavat aineiston määrään. Aineiston on oltava riittävä suhteessa tutkimuksessa esitettyihin tulkintoihin. Jos aineisto koostuu vain pienestä joukosta yksilöhaastatteluja, sen perusteella ei voida tehdä laajoja yleistyksiä. Tarvitaankin laajempi, edustava otos. (Alasuutari 1993, 65) Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin keskitytään usein melko pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Tieteellisyyden kriteerinä toimii määrän sijaan laatu (mt.18). Aineiston riittävyyttä voidaan arvioida saturaatio-käsitteen kautta. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään; uudet haastateltavat eivät siis tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 89). Eskola & Suoranta (2005, 62) toteavat aineiston määrän olevan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pitkälle tutkimuskohtainen. Heidän mukaansa vastauksia tarvitaan juuri sen verran kuin aiheen kannalta on välttämätöntä. Eskola & Suoranta (mt. 63) myös korostavat, että on selvää, että minkäänlaista saturaatiota ei voi saavuttaa ellei ole selvillä siitä mitä aineistostaan hakee. Tutkijan on tutkimuskohtaisesti päätettävä, milloin aineistoa on tullut kerätyksi riittävästi ja se kattaa tutkimusongelman (mt.). Tässä tutkimuksessa haastattelujen määrä on rajattu kymmeneen vastaajaan. Uskon, että kymmenen vastaajaa on riittävä määrä huomioiden konttoriverkoston lähiesimiesten kokonaismäärän, joka oli 42 henkilöä haastatteluhetkellä touko-kesäkuussa 2009. Viimeisten haastattelujen kohdalla oli myös havaittavissa, että tietyt samat kehitysehdotukset nousivat esille, haastateltavien kertomukset toimintatavoista alkoivat toistaa toisiaan, eikä uusia yllättäviä näkökulmia enää noussut esille merkittävästi.

### ***3.3.2 Tutkimuksen kohderyhmän ja aineiston kuvaus***

Tutkimustani varten haastattelin siis 10 pankin konttoriverkoston valmentajaa eli esimiesasemassa olevaa lähiesimiestä. Haastatelluista naisia oli 7 ja miehiä 3. Nuorin haastatelluista oli 29 ja vanhin 56. Haastateltujen keski-ikä oli 41,0 vuotta. Eniten vastaajia (5 kpl) oli 30-40-vuotiaiden ikäluokassa ja toiseksi eniten 50-60-vuotiaiden ryhmässä (3 kpl). Ikäluokkiin 20-30-vuotiaat ja 40-50-vuotiaat osui molempiin yksi vastaaja. Koulutukseltaan haastatellut edustivat kaikkia eri koulutustasoja. Haastatelluista neljällä oli ylempi korkeakoulututkinto ja kahdella alempi korkeakoulututkinto, loput 4

haastateltua olivat suorittaneet opistotasaisen tutkinnon. Kaikkien haastateltujen koulutus liittyi joko kaupalliseen tai oikeustieteelliseen alaan.

Tutkimusaineistoni koostuu haastateltavien vastauksista. Haastateltavat esiintyvät tutkielmassani anonymisti, jotta heidän on helpompi kertoa omia ajatuksiaan ilman tunnistamisen pelkoa. Haastatteluista koostuva aineistoni nauhoitettiin ja tallennettiin mahdollista myöhempää käyttöä varten. Haastattelut myös litteroitiin kokonaisuudessaan. Analyysivaiheessa annoin jokaiselle haastatellulle sattumanvaraisesti kirjaintunnisteen. Haastateltaviin ja heidän kommentteihinsa viitataan jatkossa kirjaimilla A-J. Kirjaimin erottelua käytettiin anonymiteetin säilyttämisen lisäksi myös siksi, että lukijan olisi helppo erottaa eri vastaajat ja heidän mielipiteensä toisistaan.

### **3.3.3 Haastattelukysymysten laadinta**

Teoreettinen viitekehys määrää sen, minkälainen aineisto tutkimusta varten kannattaa kerätä ja minkälaista menetelmää sen analyysissä tulee käyttää. Toisaalta aineiston luonne voi asettaa rajat sille, millaiseksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu ja millaisia metodeja voidaan käyttää. (Alasuutari 1993, 66). Muodostin ja järjestin haastattelukysymykset tutkimusongelman ja alustavan viitekehysten pohjalta. Aluksi tein yleisiä kysymyksiä haastateltavien aikaisempiin ja nykyisiin työtehtäviin, koulutuksen merkitykseen, johtajana kehittymiseen sekä valmentavaan esimiestyöhön liittyen. Tämän jälkeen siirryin käsittelemään tarkemmin kahta tutkimuksen kannalta suurempaa kokonaisuutta; valmentavan esimiestyön toteuttamista sekä esimiesten omaa kehittymistä valmentajina.

Koska puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten esittämisjärjestys ja kysymykset ovat kaikille samat, on myös vastaajien osalta vastauksia rajoitettu jonkin verran verrattuna esimerkiksi teemahaastatteluun, jossa haastattelu voi käsiteltävien aihepiirien kautta laajeta huomattavasti enemmän. Haastatteluja tehtäessä en kuitenkaan asettanut aikarajoitusta vastauksien pituudelle, vaan haastateltavat saivat itse määrittää, kuinka laajasti halusivat kuhunkin kysymykseen vastata. Tietynlaisesta puolistrukturoidulle menetelmälle tyypillisestä rajauksesta huolimatta koen, että haastateltavat nostivat esille mielenkiintoisia esimerkkejä oma-aloitteisesti ja näin rikastuttivat tutkimusaineistoa.

### **3.3.4 Haastatteluiden toteuttaminen**

Tutkimuksen laadullisena aineistona tässä työssä toimivat esimiesten haastattelut. Haastattelut olen suorittanut vuoden 2009 toukokuun ja kesäkuun aikana. Haastatteluista yhden olen tehnyt puhelimitse

ja loput yhdeksän kasvatusten. Osan olen suorittanut haastateltavien työpaikoilla ja osan julkisilla paikoilla, kuten kahvilassa. Annoin haastateltavieni itse päättää ehdotuksieni pohjalta heille sopivimman haastattelutavan ja – paikan. Yksi haastattelu kesti keskimäärin tunnin, toki tässä ilmeni eroja eri vastaajien kesken. Haastattelut nauhoitettiin vastaajien luvalla ja heidän kanssaan sovittiin etukäteen mahdollisuudesta haastatteluvastausten tarkentamiseen tai lisäkysymyksiin tarvittaessa puhelimitse tai sähköpostitse. Tähän ei kuitenkaan ilmennyt tarvetta.

### **3.4 Aineiston analyysin suorittaminen**

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoituksena on luoda selkeä, sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä toteavat Tuomi & Sarajärvi (2002, 110). Oman aineistoni analyysin suorittamiseen käytettiin erilaisia menetelmiä ja lähestymistapoja: teemoittelua, tyypittelyä ja sisällön analyysia. Tutkimuksessani analysoitiin kirjalliseksi materiaaliksi muutettuja haastatteluita. Aluksi aloin analysoida vastauksia teemoittelun kautta. Eskolan ja Suorannan (1998, 174) mukaan useimmiten ensimmäinen lähestyminen tutkimusaineistoon tapahtuukin juuri tematisoinnin kautta. Nostamalla aineistosta tutkimusongelmaa valaisevia teemoja on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa (mt.). Litteroiduista haastatteluista nostin keskeisiä teemoja, joiden mukaan ryhmittelin haastateltujen vastauksia. Teemat olin jo alustavasti jaotellut kysymysrunkoa muodostaessani, mutta tarkensin niitä vielä analyysivaiheessa. Pyrin erottamaan tekstimassasta tutkimusongelman kannalta oleelliset aiheet. Teemoittelussa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle tai jopa yhdelle haastateltavalle (mt.). Yritin nostaa haastattelumateriaalista esille myös teemoja, joiden suhteen haastateltavat erosivat toisistaan. Etsinkin eroja ja yhtäläisyyksiä eri haastateltavien näkemyksistä, kokemuksista ja mielipiteistä suhteessa valmentavaan esimiestyöhön ja sen toteuttamiseen. Jotta saisin mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä, haastateltavista ja heidän asenteistaan sekä toimintatavoistaan, jaottelin haastateltavat heidän vastauksiensa perusteella kolmeen ryhmään. Ryhmien pohjalta kokosin taulukon, johon kokosin kutakin ryhmää kuvaavia piirteitä valmentavan esimiestyön kannalta.

Kysyin kaikilta haastateltavilta haastattelun aikana samat kysymykset ja jokainen vastaaja sai vastata omalla tavallaan. Vastaamista ei rajoitettu millään tavalla ja myös aikaa oli varattu kaikille riittävästi laajempaankin pohdintaan. Joidenkin haastateltavien kanssa tarkensin vielä hieman kysymystä, jos haastateltava kaipasi tarkennusta, mutta kysymyksen oleellinen sisältö pysyi tarkennuksesta huolimatta aina samana. On kuitenkin hyvä mustaa, että tutkijan ennakkoon päättämät kysymykset eivät välttämättä ole samat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäviksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Tämän tutkimuksen kohdalla

kävi kuitenkin hyvin pitkälti niin, että etukäteen jaoteltu kysymysrunko säilyi teemoittelun pohjana myös analyysivaiheessa. Ainoastaan muutama melko tunnettu kehittämismenetelmä, kuten esimerkiksi konsultointi ja perinteinen koulutus jäivät niin kysymyksissäni, kuin näin ollen luonnollisesti myös haastateltavien vastauksissa vähemmälle huomiolle. Tähän ratkaisuun päädyin kahdesta syystä. Ensinnäkin siksi, että kyseiset menetelmät ovat mielestäni niiden pitkän historian vuoksi jo ennestään yleisesti tunnettuja ja toiseksi siksi, että tutkimuksen rajallisuuden nimissä halusin mielumin keskittyä selvittämään haastateltavien näkemyksiä tuoreemmista ja tuntemattomammista kehittämismenetelmistä. Valintani ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö kyseiset henkilöstön kehittämismenetelmät olisimyös erittäin merkittäviä valmentavan esimiestyön kannalta.

Tässä tutkimuksessa analysoin aineistoa melko teoriasidonnaisesti eli teoriaohjaavasti, sillä tutkimuksen teoreettinen osa ja sen pohjalta muodostettu viitekehys toimivat apuna analyysin etenemisessä. Toisaalta annoin aineistolle mahdollisuuden, ja muun muassa valmentavan esimiestyön toteuttamista kuvaavia keinoja käsitteelin paikoittain laajemminkin. Tutkimuksessani otettiin paljon myös esille erilaisia valmentajien mielipiteitä asioista, joita ei voida pitää kovinkaan teoriaan sidottuina. Analyysirunkona toimi valmentavan esimiestyön toteuttamisen malli, joka sisälsi myös erilaisia toteuttamisen välineitä. Tämän mallin kautta pelkistin ja jaottelin aineistoa. Eskolan ja Suorannan (1998, 180) mukaan runsas sitaattien käyttö kuvaa aineistoa laajasti ja mahdollistaa lukijan tekemän arvioinnin siitä, onko tutkijan tekemissä tulkinnoissa mitään järkeä. Poiminkin haastateltavien kertomista asioista paljon suoria lainauksia, joilla pyrin havainnollistamaan tutkittua ilmiötä mahdollisimman elävästi ja totuudenmukaisesti. Nostin aineistosta esimerkiksi esille sellaisia lainauksia, jotka viittasivat erilaisiin esimiestyön kehittämistarpeisiin tulevaisuudessa. Nämä ilmaukset olen tiivistänyt taulukon muotoon johtopäätöksissä.

### **3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Koska tutkimusta tehtäessä pyritään välttämään virheitä, on yksittäisen tutkimuksen kohdalla arvioitava sen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131). Eskolan ja Suorannan (1998, 208) mukaan varsinkin laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja, ja sitä kautta ottamaan kantaa analyysin kattavuuteen ja työn luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole kuitenkaan olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Loppupuleissa tutkimusta arvioiva tieteellinen yhteisö on se, joka päättää tutkimuksen luotettavuudesta (Eskola & Suoranta 1998, 209). Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu reliabiliteetin ja validiteetin käsittein (Bryman & Bell 2003, 286). Koska laadulliseen tutkimukseen liittyy kuitenkin aina tulkintoja, voidaan pohtia, kuinka hyvin perinteiset kriteerit sopivat laadullisen tutkimuksen arviointiin. Esimerkiksi Eskola &



Suoranta (1998, 211) ovat sitä mieltä, että perinteisesti ymmärrettynä valideetti ja reliabiliteetti eivät sellaisinaan sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen perusteiksi. Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ei siis voida arvioida täysin samalla tavalla kuin määrällisen, mutta tutkimuksesta voidaan silti oppia jotakin samankaltaisiin tilanteisiin liittyvää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

### **3.5.1 Luotettavuus**

Reliabiliteetti eli luotettavuus on se konsistenssin aste, jolla tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina (Koskinen ym. 2005, 255). Aineiston tulkinnan sanotaan olevan reliaabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia (Eskola & Suoranta s.214). Tutkimuksen täytyy olla pätevä, sen pitää olla perusteellisesti tehty ja saatujen tulosten ja tehtyjen päätelmien tulee olla oikeita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Luotettavuudesta puhuttaessa käsitellään myös objektiivisuutta ja totuutta. *Objektiivisuuden* ongelmaa tarkasteltaessa on paikallaan erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja toisaalta niiden puolueettomuus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline arvoineen ja ajatuksineen (Eskola & Suoranta s.211). Haastateltavan kertomus suodattuu aina väkisinkin tutkijan oman kehyksen läpi, onhan tutkija tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131-133). Esimerkiksi tässä tutkimuksessa, minun täytyy jatkuvasti tiedostaa oma roolini osana tutkittavan pankkiorganisaation henkilöstöä ja sen vaikutus tulkintoihini. Olenkin pyrkinyt tekemään tutkimusraportista mahdollisimman läpinäkyvän, jotta lukijan on mahdollista seurata tutkijan ajatusten ja päättelyiden kulkua. Läpinäkyvyyttä olen pyrkinyt varmistamaan kuvaamalla tulokset ja johtopäätökset mahdollisimman loogisesti sekä osoittamalla niiden yhteyden aineistoon. Objektiivisuuden kannalta tutkimuksen lukijan on hyvä myös huomioda, että tässä tutkimuksessa esitetään vain yhden tutkijan näkemys valmentavasta esimiestyöstä ja sen toteuttamisesta sekä kaikesta siitä, mitä aiheen piiriin kuuluu.

Objektiivisuuden lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa uskottavuus, siirrettävyys ja riippumattomuus toteavat Bryman ja Bell (2003, 288-292). Uskottavuus tutkimusta arvioitaessa viittaa siihen, että tutkimus on toteutettu hyvän tavan mukaisesti. Eskolan ja Suorannan (1998, 211) mukaan uskottavuus luotettavuuden kriteerinä viittaa muun muassa siihen, että tutkijan olisi tarkistettava vastaavatko hänen tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Omassa tutkimuksessani haastateltavat eivät aikarajoitteen vuoksi lukeneet tutkimuksen tuloksia ennen niiden julkaisua, mutta halukkaille toimitettiin myöhemmin kopio valmiista tutkimuksesta, jotta he näkisivät kuinka heidän haastatteluvastauksiaan käytettiin. Tämä lienee yleinen menettely, ja Eskola ja Suoranta toteavatkin

(mt.211), ettei ole lainkaan varmaa, että työn luotettavuutta voisi kasvattaa antamalla tulkinnat tutkittavien arvioitaviksi. Hyvän tavan käytäntöön liittyy myös se, että kysymykset ovat ymmärrettäviä. Tarpeen tullen tein haastateltaville tarkentavia lisäkysymyksiä tai pyysin heitä selkeyttämään vastauksiaan sen varmistamiseksi, että tulkitsin oikein haastateltavan sanoman. Johdateltavia kysymyksiä vältin. Analyysiosiossa taas käytin suoria sitaatteja, jotka havainnollistavat ja rikastuttavat tekstiä. Työssäni pyrin myös selittämään tarkasti, kuinka olin päätenyt esitettyihin johtopäätöksiin analyysin perusteella.

Tutkimustulosten siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin, vaikkakin Eskolan ja Suorannan (1998, 211) mukaan yleistyket eivät ole sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuuden vuoksi mahdollisia. Vaatimus siirrettävyydestä pyritään kuitenkin huomioimaan siten, että tutkija tarjoaa tutkitusta ilmiöstä runsaan kuvauksen, josta lukija voi itse päätellä, voidaanko tuloksia yleistää muuhun ympäristöön. Riippumattomuudella viitataan reliabiliteettiin, eli siihen, saisivatko toiset tutkijat samat tulokset. Kyseessä on siis tutkimustulosten toistettavuus. (Eskola & Suoranta 1998, 212) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) myös muistuttavat, että luotettavuutta pohdittaessa on mietittävä, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet. Oman tutkimukseni aihe saattaa olla hieman arkaluontainen, varsinkin jos haastateltavat kokevat kielteisesti pankin toimintamallin tai jonkin osan siitä. Tämä puolestaan saattaa johtaa varovaisuuteen annettavissa vastauksissa, siitä huolimatta että haastattelun alussa on sovittu anonymiteetin säilyttämisestä.

Uskon että luotettavuuden kannalta 10 haastattelua, joka kattaa 23,8% lähiesimiesportaan esimiehistä on tarpeeksi suuri määrä saavuttamaan riittävä yleiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Näiden kymmenen haastattelun jälkeen en enää kokenut uuden tiedon merkityksellisesti lisääntyvän, joten saturaatiopiste voidaan todeta saavutetun. Myös suuremmat olennaiset kokonaisuudet ja kehitystarpeet alkoivat toistua, joten voin todeta aineiston olleen riittävä. Myös tutkimukseni empiirinen työ perustuu kattavaan kirjallisuuskatsaukseen, joka osaltaan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja saturaatiopisteen saavuttamiseen. Lisäksi esitän lukijalle alkuperäistä haastatteluaineistoa mahdollisimman paljon, joka puolestaan tarjoaa mahdollisuuden seurata tutkimuksen kulkua ja haastatteluissa saatuja vastauksia totuudenmukaisesti. Omat löydökseni olen kyennyt peilaamaan ajankohtaista kirjallisuutta vasten, mikä kertoo sitä, että oleellisia asioita on kysytty ja nostettu esille.

### **3.5.2 Validiteetti**

Validiteetilla ilmaistaan sitä, missä määrin tulkinta tai tulos ilmentää sitä kohdetta, johon niiden on

tarkoitus viitata. Eli toisin sanoen, mittaako tutkimus juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Koskinen ym. 2005, 254) Validiteetti kuvaa siis tutkimuksen pätevyyttä; onko se perusteellisesti tehty ja ovatko tehdyt päätelmät ja saadut tulokset oikeita. Laadullisessa tutkimuksessa pätevyys voidaan mieltää uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Sisäisellä validiteetilla viitataan tulkinnan sisäiseen loogisuuteen ja riidattomuuteen kun ulkoinen validiteetti taas kertoo tulosten siirrettävyydestä, eli siitä voiko tulkintaa yleistää muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin (Koskinen ym. 2005, 254). Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt analysoimaan kerättyä aineistoa mahdollisimman tarkasti, jotta saavuttaisin mahdollisimman perusteltuja tulkintoja.

### **3.5.3 *Muita laadullisen tutkimuksen arviointikriteereitä***

Kuten jo aikaisemmin totesin, pelkistetty jako reliabiliteetin ja validiteetin välillä ei välttämättä riitä tutkittaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Brymanin ja Bellin (2003, 288) esittämän vaihtoehtoisen kriteeristön mukaan laadullista tutkimusta voidaan arvioida sen luotettavuuteen liittyvien kriteerien lisäksi myös tutkimuksen autenttisuuden kautta, joka liittyy laajemmin tutkimuksen ”poliittisiin seuraamuksiin”. Autenttisuus pitää sisällään reilouden lisäksi ontologisen, kasvattavan, katalyyttisen ja taktisen autenttisuuden (Bryman & Bell 2003, 288-292). Reiludella viitataan siihen, edustaako tutkija reilusti sosiaalisen ympäristön jäsenten eri näkemyksiä: auttaako hän muita ymmärtämään paremmin sosiaalista ympäristöä ja muiden sosiaalisen ympäristön jäsenten näkökulmia? Entä onko tutkimus sysännyt jäseniä muuttamaan ympäristöään?

Koska tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut kulkevat käsi kädessä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 129), myös tutkimuksen eettisyyttä on syytä pohtia. Esimerkiksi tietoja julkaistaessa on pidettävä huolta luottamuksellisuuden säilyttämisestä ja anonymiteettisuojasta (Eskola & Suoranta 1998, 57). Tutkimuksessani tämä vaatimus täyttyy, ja haastateltavien anonymiteetti säilytettiin sekä haastatteluvastauksia käsiteltäessä että niitä analysoitaessa. Kerroin haastateltaville myös etukäteen avoimesti, mitä tutkielma käsittelee ja kuinka haastatteluvastauksia tultaisiin hyödyntämään. Kaikkien haastatteluiden nauhoittamiseen pyysin luvan. Annoin myös kaikille haastateltaville mahdollisuuden kieltäytyä haastattelusta. Vaikka tutkielma suoritettiin toimeksiantona ja aihe oli osittain määrätty, myös oma mielenkiintoni aiheeseen oli todellinen.

Vaikka laadullisen tutkimuksen arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, Tuomi ja Sarajärvi (2002, 135) muistuttavat, että tutkimusta voidaan arvioida kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Arvioinnin alla ovat niin ikään aineistonkeruumenetelmät ja – tekniikat, tutkimuksen osanottajat sekä tutkijan ja tutkittavan välinen suhde. Myös tutkimuksen kestoa,

raportointia ja aineiston analyysia tulee tarkastella (mt. 138). Näihin edellä mainittuihin aiheisiin liittyviä valintoja olenkin jo perustellut aiemmin tässä metodologia-luvussa. Omassa tutkimuksessani olen yleisesti pyrkinyt lisäämään uskottavuutta selittämällä yksityiskohtaisesti tutkimuksen vaiheita aina aineiston keräämisestä tulosten tulkintaan asti. Tuomen ja Sarajärven (2002, 138) ohjeita seuraten olen siis antanut lukijalle riittävästi tietoa siitä, kuinka tutkimus on tehty. Näin lukija voi itse arvioida tutkimuksen tuloksia ja niiden luotettavuutta.

## 4 EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen empiiristä aineistoa, sen analyysia ja tuloksia. Tulosten käsittelyn olen jakanut neljään osaan. Alaluvussa 4.1 kuvaan pankkitoiminnassa ja esimiestyössä tapahtuneita muutoksia, henkilöstön kehittämisen ajankohtaisia teemoja haastateltavien näkökulmasta sekä tarkastelen sitä, kuinka valmentava esimiestyö on tutkittavassa pankissa ymmärretty, mitä siihen kuuluu ja miten se koetaan. Alaluvussa 4.2 lähdän tarkastelemaan esimiesten valmennusta tutkittavassa pankissa ja selvittämään miten sitä tulisi kehittää tulevaisuudessa. Alaluku 4.3 käy läpi valmentavan esimiestyön toteuttamista tutkitussa pankissa. Lopuksi alaluvussa 4.4 teen yhteenvedon empiriaosuuden keskeisistä tuloksista.

### 4.1 Taustoja esimiestyöhön ja yksilön oppimiseen tutkittava pankki huomioiden

Viimeisten vuosikymmenten aikana tapahtunut liiketoimintaympäristön ja pankkitoimialan toiminnan muutos näkyy myös tutkimukseni kohteena olevan pankin toiminnassa, niin esimiestyön kuin henkilöstön kehittämisenkin kannalta. Muutos on vaikuttanut merkittävästi pankissa käytettyihin esimiestyön toimintatapoihin vieden esimiestyötä voimakkaasti valmentavaan suuntaan.

Pankki on valmentavan esimiestyön kannalta mielenkiintoinen ja toimintaympäristön muutosta hyvin kuvaava tutkimusympäristö. Pankkitoiminnan historiaan pitkällä aikavälillä voidaan sisällyttää neljä merkittävää muutosta eli rahamarkkinakautta; kehityskausi ennen sotia, rahamarkkinoiden säännöstelykauden alkaminen 1930-luvulla, rahamarkkinoiden eli luotonannon ja hinnoittelun vapautumisen kauden alkaminen 1980-luvulla sekä yhteisvaluutta euron käyttöön siirtymisen kausi 1999-2002. Tarkastelen tässä tutkimuksessa nimenomaan viimeisimpiä vuosikymmeniä, ja niiden aikana tapahtuneita muutoksia, eli rahamarkkinoiden vapautumisen jälkeistä ajanjaksoa. Rahamarkkinoiden vapautumisen myötä markkinoille tuli uusia ulkomaisia, sekä kotimaisia toimijoita, kuten pankkeja ja pankkiiriliikkeitä. Tämä toimijoiden lisääntyminen aiheutti liiallista luotonantoa ja luotonottoa, joka johti kansantalouden ylikuumenemiseen ja 1990-luvun pankkikriisiin. Pankkikriisin jälkeistä 1990-luvun alkua leimasi raju pankkikonttoreiden määrän ja henkilöstön vähennys. Viime vuosikymmenten fuusiot ja yhteenliittymät ovat kuitenkin muokanneet suomalaista pankkisektoria. Pankit ja vakuutusyhtiöt ovat hakeneet uusia yhteistyömuotoja. Ne ovat yhä useammin muodostaneet finanssikonserneja sekä yhteenliittymiä, joiden myötä pankkikonsernien toiminta on monipuolistunut ja laajentunut myös monille rahoitus- ja sijoitustoiminnan osa-alueille. Lisäksi pankkitoimintaa on muuttanut tietotekninen kehitys, joka näkyy erityisesti verkkopankkipalvelujen nopeana kehityksenä ja

käytön kasvuna. Yhtenäiseen eurooppalaiseen maksuliikealueeseen siirtymisen myötä myös kansainvälistyminen on yksi pankkitoimintaa vahvasti kuvaava piirre. Lisäksi pankkitoimintaa määrittää kilpailun kiristyminen sekä asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen muuttuminen, sillä pankkien asiakaspalvelussa korostuu yhä enemmän neuvonnallinen rooli. Pankkitoimintaan ovat vaikuttaneet myös pankkeja koskevat vakavaraisuusvaatimukset sekä riskien hallintaan liittyvät toimet. (Finva, 2010)

Pankkitoiminnassa nykypäivänä korostuu näin ollen asiantuntijuuden ja osaamisen merkitys, joka on merkityksellistä myös valmentavassa esimiestyössä. Seuraavaksi käyn läpi haastateltavien kokemuksia esimiestyön ja pankkitoiminnan kehittymisestä, henkilöstön kehittämisen ajankohtaisista teemoista sekä valmentavan esimiestyön näkemyksistä ja kokemuksista tutkittavassa pankissa.

#### ***4.1.1 Esimiestyön kehittyminen tutkittavassa pankissa***

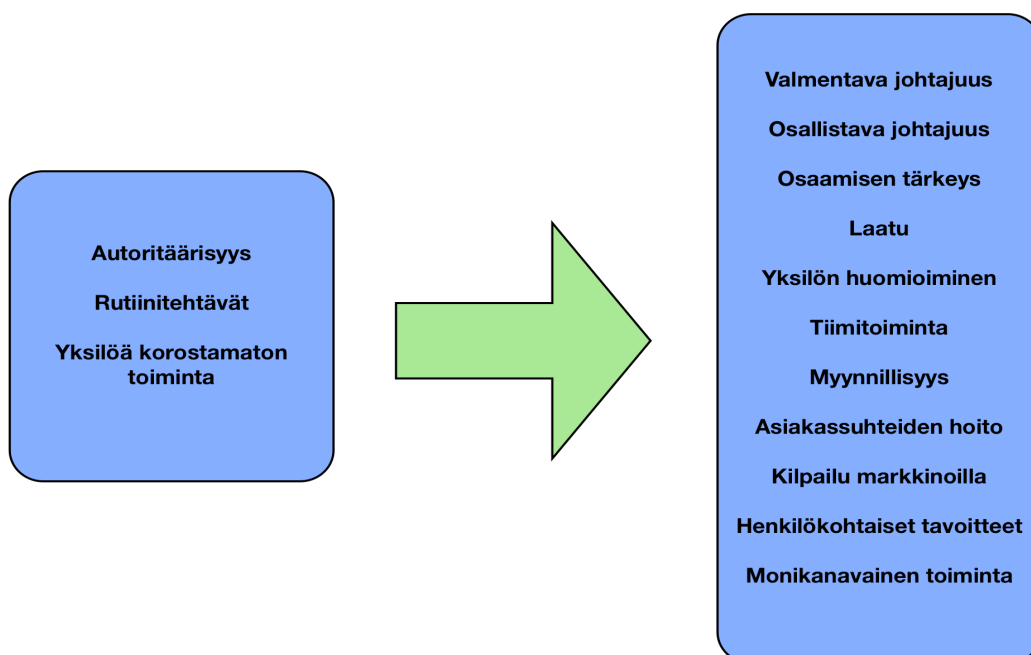
Halusin tutkimukseni pohjaksi kartoittaa tutkittavien henkilöiden käsitystä esimiestyön muutoksesta nimenomaan tutkittava organisaatio huomioiden. Kysyin haastateltaviltani, kuinka esimiestyö on heidän mielestään muuttunut sinä aikana kun he ovat olleet tutkittavassa pankissa töissä tai onko se ylipäänsä muuttunut? Suurin osa haastateltavista havaitsi esimiestyössä tapahtuneen ainakin jonkin asteisia muutoksia. Varsinkin he, jotka olivat olleet pankin palveluksessa pitkään, kokivat että tapahtuneet muutokset ovat merkittäviä. Tarkastellakseni tarkemmin koettuja muutoksia jaoin haastattelemanani henkilöt kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä koostui viidestä henkilöstä, jotka ovat olleet pankin tai ryhmän palveluksessa yli kymmenen vuotta. Toinen ryhmä puolestaan muodostui viidestä alle 10 vuotta pankissa tai ryhmässä työskennelleestä henkilöstä.

Kaikkien pankissa tai ryhmässä yli kymmenen vuoden mittaisen uran tehneiden vastauksissa näkyy vahvasti siirtyminen autoritäärisestä johtajuudesta kohti valmentavaa ja osallistavaa johtamista. Vastauksissa korostuvat osaamisen ja laadun merkitys sekä nimenomaan henkilökohtainen valmentaminen ja yksilöiden huomioiminen. Esille nousi valmentamiseen liittyen myös oivalluttamisen mukaan tulo ja tiimeissä toimiminen. Toinen haastateltavien kokema suurempi muutos valmentamisen ohella on myynnillisyyden lisääntyminen ja myyntitavoitteet. Myynnillisyyden kautta luonnollisesti nousi esille myös kiinnostus asiakassuhteiden hoidosta ja markkinoilla menestyminen. Myynnillisyyteen on haastateltavien mukaan vaikuttanut paljon varsinkin tavoitteiden jakaminen yksilötasolle, jolla on ollut vaikutusta lisääntyneeseen valmentamisen ja osaamisen johtamisen tarpeeseenkin. Näiden kahden suuremman muutoksen lisäksi eräs pitkän pankkiuran tehneistä vastaajista (E) nosti myös esille rutiinitehtävien poistumisen ja niiden siirtymisen keskitettyihin

yksiköihin.

Pääasiassa koetut laajemmat muutokset esimiestyöhön liittyen, tulivat esille nimenomaan pidemmän aikaa pankissa työskennelleiden haastatteluista, mikä onkin loogista. Alle kymmenen vuotta pankin tai ryhmän palveluksessa toimineiden vastauksissa työnkuvan muutos keskittyi lähinnä oman roolin muuttumiseen. Tämä oman roolin muuttuminen on tapahtunut uralla etenemisen ja oppimisen myötä, ei niinkään esimiestyön muutoksista johtuen. Moni alle viisi vuotta työskennelleistä kokikin, että oma työura pankissa on vielä liian lyhyt, jotta olisi mahdollista arvioida esimiestyössä tapahtuneita muutoksia luotettavasti. Kuitenkin myös tästä ryhmästä löytyi yksi haastateltava (F), joka koki havainneensa muutoksia esimiestyössä lyhyenkin ajan kuluessa. Hänen kokemistaan muutoksista yksi oli monikanavaisen asiakaspalvelun eli internetin ja puhelimen kautta tapahtuvan asiakaspalvelutoiminnan vaikutus omaan esimiestyöhön. Kyseinen vastaaja myös arvioi, että esimiestyössä on otettu positiivista takapakkia osallistavaa johtamista ajatellen. Hänen mukaansa muutamia vuosia sitten tiimien itseohjautuvuus oli liiankin itseohjautuvaa esimiehen puuttuessa kokonaan. Nyt toimitaan taas hyvässä suhteessa itseohjautuvuuden ja esimiehen vastuun ja tuen kanssa ja tiimitoiminnasta on pankissa otettu käyttöön oleelliset asiat. Lisäksi haastattelemani valmentaja mainitsi vielä toiminnallisuuden ja uudet tavat toteuttaa asioita kiinnostavana ja innostavana esimiestyön muutoksena.

Kaavio 5      Esimiestyön muutos



**Haastateltujen esimiesten kokemat esimiestyön muutokset tutkitussa pankissa.**

Tutkittavan pankin esimiehet toteuttavat siis työtään muutosten myötä syntyneessä toimintaympäristössä, jossa toimintaan vaikuttavat entistä useammat tekijät. Tutkimukseni pohjaksi esimiesvalmentajilta kysyttiin heidän työnkuvastaan ja keskeisimmistä työtehtävistään, jotta tutkimusta olisi helpompi suorittaa ja käytettäviä välineitä ja toimintatapoja ymmärtää. Koen, että keskeisten työtehtävien tuntemus helpottaa myös tutkimuksen lukijaa hänen tietäessään perusvaatimukset toiminnan taustalla. Haastatelluiden antamien vastausten perusteella pyrin seuraavassa lyhyesti esittelemään esimiesten keskeiset työtehtävät sekä ajankäytön jakautumisen.

*”Mun ydintehtävä tässä mun roolissa on vastata tän yksikön, mun tiimin tuloksesta ja et päästään niihin tavoitteisiin mitä on asetettu ja sitten kaikki se esimiestyö, valmentava esimiestyö mitä siihen kuuluu eli vastata työjärjestelyistä, valvonnasta, ihmisten perehdyttämisestä, että se sujuu, että tää päivittäinen asiakaspalvelurutiini sujuu täällä. Kaikki nää muodostaa sit sen yhden kokonaisuuden.” (E)*

Kaikki haastateltavat nostivat esille valmentavan johtamisen ja myynnin johtamisen työn keskeisimpänä sisältönä. Se miten valmentava johtajuus esimiesten keskuudessa ymmärretään, käsitellään jäljempänä tässä tutkimuksessa. Myynnin johtamisella esimiehet puolestaan tarkoittavat tulosten ja tavoitteiden saavuttamisen seuraamista ja niissä tukena olemista. Valmentavan johtamisen ja myynnin johtamisen ohella esimiehet nostivat keskeisinä tehtävinään esille myös päivittäisten työjärjestelyjen ja raportoinnin hoitamisen, laadun seuraamisen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen, asiakastyön ja asiakaspalautteet, yhteistyön kollegoiden ja muiden sidosryhmien kanssa, perehdyttämisen sekä suunnittelutyön. Tekemistä päivään kuuluu siis paljon, ja se aiheuttaakin selvästi monelle haasteita priorisoinnin kannalta.

*”Sanotaan että sehän pitäis olla suurin osa tästä työstä sitä lähivalmennusta ja ylipäättänsä valmentamista, mutta käytännössä varmaan puolet menee kaikkeen muuhun.” (F)*

Yllä oleva kommentti kuvaa hyvin pankin esimiesten kokemaa tilannetta heidän ajankäyttönsä huomioiden. Lähes kaikki haastateltavat nostivat kyseisen ongelman esille omaan ajankäyttönsä liittyen. Periaatteessa esimiehet tietävät, että valmentamisen tulisi muodostaa suurin kokonaisuus esimiestyön toteuttamisessa, mutta käytännössä se harvoin toteutuu ja niin sanottu päivittäinen asioiden hoitaminen vie suurimman osan ajasta.



#### **4.1.2 Henkilöstön kehittäminen haastateltavien näkökulmasta**

Tutkimukseni pohjaksi halusin myös kartoittaa haastateltavien näkemyksiä ajankohtaisista henkilöstön kehittämisen teemoista, sillä tapahtuneella liiketoimintaympäristön muutoksella on väistämättä vaikutuksia myös henkilöstön kehittämisen tarpeisiin. Kysyttäessä minkälaiseksi haastateltavat kokevat hyvän koulutuksen ja minkälaisia ominaisuuksia se sisältää, nousi esille vahvasti juuri yksilönäkökulma eli yksilön huomioiminen, yksilölliset menetelmät, itsensä kehittäminen ja osallistaminen. Haastateltujen mukaan myös koulutuksen vastaaminen työn vaatimuksiin, yksilön kiinnostuksiin, kykyihin sekä pyrkimyksiin on tärkeää, sillä tällä tavoin motivaatio käydä koulutusta on suurempi ja asiat jäävät paremmin mieleen. Lisäksi haastateltujen mielestä henkilöstön kehittämisessä on tärkeää, että koulutus seuraa aikaansa ja vastaa muuttuvaan toimintaympäristöön. Yksi haastateltavista (D) painotti, että koulutuksen on tärkeää johtaa jatkuvaan prosessiin ja pidempiaikaiseen kehittymiseen, jossa tietoa jaetaan eteenpäin. Tiedon etsimisen ja käyttämisen merkitys nousi vahvasti esille myös haastateltavan (J) vastauksessa. Hänen mukaansa, nimenomaan nopean muutostahdin kannalta on oleellista oppia käyttämään tietoa laaja-alaisesti ja päivittää sitä aktiivisesti. Seuraavaksi tarkastelemme vielä tarkemmin sitä, kuinka haastatellut ymmärtävät valmentavan esimiestyön ja miten näkemykset sopivat yhteen tässä esille nousseisiin henkilöstön kehittämisen tärkeiksi koettuihin teemoihin liittyen.

#### **4.1.3 Kuinka valmentava esimiestyö on ymmärretty tutkittavassa pankissa**

Valmentava esimiestyö pyrkii siis vastaamaan tämän päivän muuttuvaan toimintaympäristöön sekä tärkeäksi koettuihin teemoihin, henkilöstön kehittäminen ja jatkuva oppiminen huomioiden. Kartoittaakseni haastateltavien näkemyksiä ja ymmärrystä valmentavasta esimiestyöstä, kysyin heiltä, kuinka he kokevat valmentavan esimiestyön ja mitä se heidän mielestään tarkoittaa. Haastatellut kuvailivat valmentavaa esimiestyötä muun muassa seuraavilla tavoilla:

### Taulukko 3 Valmentavan esimiestyön määritelmiä haastateltujen näkökulmasta

*"Henkilöiden tavallaan yksilöllistä huomiointia ja sitten tavallaan niitten voimavarojen korostamista ja esille tuomista ja ehkä sitten positiivisella tavalla pitää pystyä nostamaan esille niitä kehittämiskohteita ja tsemppaamaan ja sparraamaan henkilöitä ja sitä kautta luomaan sitä onnistumisen tunnetta ja mun mielestä positiivisten asioiden hehkuttaminen on se ykkösjuttu...kukin henkilö huomioidaan yksilöllisesti, sen valmentamisen pitää olla henkilökohtaista, se ei voi olla samalla sabluunalla kaikille vaan se on jokaiselle oikeesti erilaista. Ja sen edellytys että sitä pystyy tekemään pitää tuntea ketä siellä tiimissä toimii. Pitää olla semmonen hyvä vuorovaikutussuhde että puolin ja toisin pystytään tavallaan etenemään sillä polulla." (F)*

*"Yksilön valmentamista ja ryhmän valmentamista, liittyy laadukaaseen työhön eli laadun viemistä yksilö- ja ryhmätasolle...Valmentajalla on tärkeä rooli siinä että hän on se moottori ja aktivaattori joka nostaa näitä asioita eri tavalla käsiteltäväksi. Mutta ryhmä ja yksilöt tekevät työn." (A)*

*"Se liittyy pitkälti siihen, että haluaa mahdollistaa organisaation oppimisen ja haluaa mahdollistaa yksilön oppimisen ja kehittymisen, eikä tarjoa valmiita ratkaisuja, vaan edesauttaa sitä oppimisprosessia ja sitä vahvistaa. Antaa eväitä siihen, ei tarvii tietää niitä asioita mutta täytyy tietää kuinka ne asiat saadaan selville ja mistä niitä asioita pystyy lähteä etsimään ja pystyy olemaan tukena siinä prosessissa." (D)*

*"Valmentajuus on aina osa esimiestyötä. Eli ei ole olemassa mitään valmentavaa esimiestyötä vaan on olemassa esimiestyö." (H)*

Kuten yllä käy ilmi, yksilöllinen huomioiminen nousee vahvasti esille haastateltavien vastauksissa. Valmentava esimiestyö koetaan siis henkilökohtaiseksi prosessiksi, joka lähtee valmennettavien tarpeista ja ominaisuuksista. Varsinkin henkilökohtainen keskustelu ja luottamuksellinen vuorovaikutuksen onnistuminen nähdään valmentavassa esimiestyössä tärkeänä. Yksilönäkökulmaan liittyen haastateltavat nostavat esille tärkeänä asiana myös valmennettavan auttamisen hänen työssään ja tehtävässään. Valmennettavaa tulisi haastateltavien mielestä pyrkiä auttamaan niin, että hän onnistuu mahdollisimman hyvin omassa tehtävässään, oppii ottamaan vastuuta ja pystyy hyödyntämään voimavarojaan parhaalla mahdollisella tavalla. Positiivinen ajattelutapa ja tsemppaaminen on myös tärkeä lähtökohta tukemisessa ja avussa, sillä sitä kautta saavutetaan hyvä ilmapiiri, joka puolestaan edesauttaa henkilöstön maksimaalista kehittymistä. Haastateltavien mielestä, valmentavan esimiestyön kautta herätetään lisäksi uusia tapoja ajatella ja toteuttaa asioita. Haastateltavat kokevat, että valmentajalla ei tarvitse olla vastauksia kaikkeen, mutta hänellä tulee olla tietoa erilaisista tavoista ja mahdollisuuksista toteuttaa asioita. Haastateltavien näkökulmasta valmentavassa esimiestyössä on myös oleellista tuntea valmennettavat, heidän tehtävänsä sekä roolinsa suhteessa tiimiin sekä tuoda näitä asioita esille ja toimia lähellä valmennettavaa. Yksilöiden valmentamisen lisäksi haastateltavat nostivat esille myös valmentavan esimiestyön ryhmänäkökulman. Monen vastaajan mielestä valmennus kuitenkin tapahtuu aina enemmän yksilönäkökulmasta käsin, mutta myös ryhmän valmentaminen on tärkeä ja oleellinen osa valmentavaa esimiestyötä. Sekä yksilö- että ryhmänäkökulmassa valmentavaan

esimiestyöhön koettiin kuuluvaksi laadukkaan tekemisen edistäminen. Lisäksi valmentavaan esimiestyöhön kuten esimiestyöhön yleensäkin kuuluvat rutiininomaiset tehtävät, seuranta ja valvonta.

Henkilökohtaisen huomioimisen ja yksilönäkökulman lisäksi toinen suuren roolin vastauksissa saanut teema oli nimenomaan oppimisen kehittäminen. Haastateltavien vastauksissa, liittyen valmentavaan esimiestyöhön, koettiin organisaation oppiminen ja yksilön oppiminen ja kehittyminen oleellisena osana työtä. Eräs haastatelluista (E) painotti nimenomaan systemaattisen työn ja valmennusohjelman merkitystä henkilöstön valmentamisessa. Systemaattisuudella hän tarkoitti sitä, että valmentavan esimiestyön tulee näkyä niin arjen pienissä tilanteissa, kuin etukäteen valmistelluissa kehityskeskusteluissakin. Usean haastateltavan mukaan valmentavaan esimiestyöhön kuuluu nimenomaan se, että oppimisprosessia edesautetaan varsinkin kysymysten avulla oivalluttamalla, sen sijaan, että tarjottaisiin valmiita ratkaisuja ongelmiin tai käskytettäisiin. Valmentavassa esimiestyössä tulee haastateltavien mielestä olla myös joustovaraa toteuttamistapaan liittyen, niin esimiehillä kuin valmennuksen kohteena olevalla henkilöstölläkin, korostivat lähes kaikki haastatellut (I, H, D, G, F, J, B).

Eräs haastatelluista (H) puolestaan koki valmentavan esimiestyön jo käsitteenä hankalaksi, mikä aiheutti päänvaivaa hänen pyrkiessään kuvaamaan kyseistä tapaa toteuttaa työtään. Haastateltava H:n mielestä, ei edes ole olemassa mitään erityistä valmentavaa esimiestyötä, vaan valmentajuus on hänen mukaansa aina osa esimiestyötä ja valmennus käsite on ymmärretty tutkittavassa organisaatiossa väärin. Hänen mukaansa esimiestyötä ei ole mahdollista toteuttaa ilman valmentavaa elementtiä ja näin ollen jo pelkkä käsite *esimiestyö* sisältää aina myös valmentavan puolen.

Kuten haastateltujen vastauksista käy ilmi, haastatellut näkevät valmentavan tyylin monipuolisena tapana toteuttaa esimiestyötä ja se herättää paljon ajatuksia. Sen lisäksi, että kartoitin haastateltavien ymmärrystä käsitteestä *valmentava esimiestyö*, halusin myös kuulla, kuinka esimiehet kokevat valmentavan esimiestyön toteuttamisen suhteessa perinteiseen niin kutsuttuun autoritääriseseen esimiestyöhön. Haastateltavat kommentoivat valmentavan esimiestyön toteuttamista suhteessa perinteiseen valmentamiseen seuraavilla tavoilla:

*”On tilanteita, jolloinka perinteiset hyvinkin autoritääriset johtamismenetelmät on pakko ottaa käyttöön. Joskus joutuu ottamaan hommat hanksaan ja sanomaan hei stop, nyt on näin tehtävä. Mutta ne ovat aina poikkeustilanteita, normaalitilanteissa tällainen valmentava johtaminen ja osallistava johtaminen on mielekästä, ja myös silloin se mahdollistaa sen, että ei vaadita jatkuvaa valvontaa eikä ole sitä hiiret hyppii pöydällä kun kissa on pois ajattelutapaa vaan se on keskinäistä luottamusta ja keskinäistä tahtoa tehdä yhteen suuntaan.” (A)*

*”Mä oikeesti tykkään siitä, että on sekä osallistavaa osaa, että sitten myöskin se, että ikään kuin oma auktoriteetti on semmonen että pystyy sanomaan että näin tehään ja sit kaikki tekee niinkun on sanottu. Että tilanteen mukaan, ja sen takia minua inhottaa se, että meillä koko ajan yritetään asettaa vastakkain, kun ei ole olemassa mitään vastakkaista, molemmat on tärkeä osa tätä johtamista.” (H)*

*”Mun mielestä tää valmentava johtaminen on ehdottomasti se hyvä tapa. Niin mä haluan että mua itseäni johdetaan, että mua autetaan oivaltamaan asioita ja sitten mä haluan sitä myös toisille että mä autan heitä oivaltamaan. Koska sillä, että mä autan jotain oivaltamaan ja se oivaltaa sinä aikana jotain, niin se on pysyvämpi lopputulos kuin se, että mä sanon sille ihmiselle että tää asia on näin. Sen takia kaikki minkä eteen joutuu pikkusenkaan tekemään itse töitä jää paremmin takaraivoon...Se myös tukee sitä mun arvomaailmaa ja ihmiskäsitystä, että jokainen ihminen pyrkii parhaimpaansa ja haluaa tehdä hyvää tai hyviä asioita...Valmentavalla johtamisella me saadaan oikeesti aikaan paljon enemmän pysyvää ja sit ihan uusia juttuja, koska se vastaus ei oo sillä esimiehellä aina se oikea, vaan se tulee hyvin usein sieltä toiselta puolen se paras tapa tehdä niitä asioita.” (D)*

Suoritettujen haastattelujen perusteella kaikki vastaajat kokevat valmentavan esimiestyön luontaiseksi tavaksi toteuttaa esimiestyötä, ja moni myös mainitsi toteuttaneensa sitä jo paljon ennen kuin asiasta alettiin virallisesti puhua. Tosin moni myös korosti, että niin sanotulla perinteisellä autoritäärisellä johtamisellakin on edelleen paikkansa ja sitäkin tarvitaan. Lisäksi yksi vastaajista puntaroi valmentavan ja oivalluttavan esimiestyön haasteita suhteessa perinteiseen vastauksia antavaan esimiestyöhön ja kommentoi pohdintaansa seuraavalla tavalla:

*”Kyllä mun täytyy itseäni koko ajan tsempata siihen, ettei antais niitä vastauksia. Huomaa kun tulee kiire ja joku tulee kysymään asiaa, niin sanoo, että tee näin, hoida se näin. Sen sijaan että mä kysyisin että miten sä oot itse ajatellu tehdä sen, kun on minuutti aikaa käytettävänä niin joskus lipsahtaa se tavallaan sieltä mistä aita on matalin. Noin keskimäärin varmasti isosta osasta tilanteista pystyy toimimaan niin että on valmentava ote siinä tekemisessä. Joo kyl musta tuntuu että kyl se sopii, mutta mun mielestä se vaatii enemmän viitsimistä ja jaksamista kun semmonen perinteinen käskyttävä johtamistyyli.” (E)*

## 4.2 Esimiesten valmennus tutkittavassa pankissa

Pankin henkilöstöosaston kanssa käytyjen keskustelujen ja pankista saatujen materiaalien perusteella tutkittavassa pankissa esimiesten kehittämiseen panostetaan paljon ja tarjolla on runsaasti erilaisia mahdollisuuksia oman esimiestoiminnan kehittämiseen. Esimiestyötä aloitteleville on järjestetty laaja perehdytysohjelma ja lisäksi kaikki uudet esimiehet suorittavat tehtävään valmentavan esimiestutkinnon, sekä saavat talon sisältä kokeneemman mentorin esimiesuransa alkutaipaleelle. Esimiesten kehittäminen jatkuu aktiivisesti myös pankkiuran jatkuessa ja esimiesten kehittymistä tuetaan muun muassa työnohjauksella, yksilö- ja ryhmäcoachingilla, säännöllisesti kerättävällä esimiespalautteella, myyntijohtamisen ja osallistavan johtamisen koulutuksilla ja valmennuksilla, henkilöstötutkimuksen kautta sekä vaativiin esimiestehtäviin tähtäävien tutkintojen ja ohjelmien kautta. Tässä alaluvussa tarkastellaan esimiesten kokemuksia esimiestyön kehittämisestä yleisesti sekä eri kehittämismenetelmät huomioiden. Lisäksi tarkastellaan asioita, joissa esimiehet kokevat olevansa hyvällä pohjalla ja toisaalta taas aihealueita, joilla koetaan olevan kehittymistarpeita. Alaluku esittelee myös lyhyesti sitä, kuinka esimiehet saavat palautetta toiminnastaan sekä heidän mahdollisuuksiaan kehittää itse itseään. Coaching trendi-ilmiönä on haluttu nostaa yksittäisenä menetelmänä vielä erikseen esille, sillä siihen on viime aikoina panostettu paljon tutkittavassa pankissa. Luvun lopuksi perehdytään siihen, mihin esimiehet erityisesti toivoisivat kiinnitettävän huomiota heidän tulevaisuuden kehittämisessään.

### 4.2.1 Esimiestyön kehittäminen haastateltavien näkökulmasta

Yleisesti ottaen haastateltavien kokemukset pankin esimiesten kehittämisestä ovat positiivisia ja esimiehille tarjottavia kehittämismahdollisuuksia arvostetaan. Haastateltavat kokivat, että heidän kouluttamiseensa panostetaan paljon ja tämä myös näkyy runsaan tarjonnan kautta.

*”Mun mielestä me ollaan ihan esimerkillinen talo siinä, että kuinka paljon johtamisen kehittämiseen panostetaan ja miten paljon sitä erityyppistä valmennusta saa, että se on ihan älyttömän hyvä juttu.” (D)*

*”Nää loistavat koulutukset ja erilaiset tilaisuudet aktivoi ajattelemaan ja se on se suurin kehittymisen paikka se oma ajatus.” (A)*

Eräs haastatelluista (E) myös totesi, että muutos aikaisempaan on selkeästi havaittavissa ja

kehittämisen taso on noussut huomattavasti. Toiselle haastatelluista (B) oli myös noussut positiivinen kuva pankin henkilöstön kehittämisestä verrattuna kilpailijoihin ja hän uskoo, että tutkittavassa pankissa ollaan reilusti edellä kilpailijoita esimiestyön kehittämiseen liittyen. Tämä vaikutelma oli vastaajalle syntynyt kilpailijoilta siirtyneiden toimihenkilöiden antamien signaalien ja kommenttien kautta.

Runsaalla tarjonnalla on kuitenkin myös kääntöpuolensa ja noin puolet haastateltavista esitti kritiikkiä siitä, että kehittämisessä oltaisiin menossa jo liiankin pitkälle ja liian nopealla tahdilla. Kaikkien tarjottujen mahdollisuuksien sisäistäminen koettiin haasteeksi ja erityisesti muutostahti mietitytti vastaajia. Vastaaja (H) myös esitti, että esimiehille on jopa syntynyt paine käyttää kaikkia koulutuksien kautta tarjottuja välineitä ja vinkkejä siinä pelossa, että aktiivisuutta välineiden ja menetelmien käytössä seurataan niin tarkkaan.

*”Minun näkökulmasta on otettu yks askel liikaa tavallaan siihen suuntaan, että ikäänkuin pakolla tehdään koko ajan lisää ja lisää jotain koulutusta coaching-tilaisuuksia ja muuta. Vähemmän meillä tarvis olla kaikenlaista koulutusta ja tilaisuuksia. Pitäis pyrkiä enemmän tekemään sitä työtä, pitämään vaan asioita yllä koko ajan keskustelussa, mutta keskittyttäis siihen päivittäisen työn tekemiseen . . . et se järki kädessä siinä johtamisen ja esimiestyön kouluttamisessa meillä, et nyt vähän niinku otettais suitsia takasinpäin ja mietittäis että miten tästä eteenpäin.” (H)*

*”Kyl se [esimiestyön kehittäminen] must on tosi hyvällä tasolla, siihen laitetaan paljon panostuksii, et on mielestäni hyvä ja toivon et ei tuu aina liian usein jotain muutoksia et nyt mentäis näillä korteilla mihin uskotaan ettei sit taas tuu joku uus konsulttifirma ja uudet kujeet.” (I)*

*”Must se [esimiestyön kehittäminen] on jotenkin hyvin aktiivista, jopa niinku sitä tulee liikaa jossain vaiheessa et niinku se tulee tiuhassa tahdissa, et sun pitäis jotain ensin sulatella itse ja kokeilla ja sitä on kyllä riittävästi.” (B)*

Yleistä kritiikkiä esimiestyön kehittämisestä herättivät myös koulutuksista saadut hyödyt sekä tuttujen aihepiirien käsittely uudelleen ja uudelleen. Vastaajan (F) mielestä osa pankin koulutuksista on huonosti kohdennettu ja hän koki joutuneensa pakolla koulutuksiin, joista ei ole saanut itselleen mitään uutta.

*”Mitä mä itse oon saanu henkilökohtaisesti irti, niin en oikeesti mitään. Musta tuntuu,*

*että mulla menee aina puoli päivää hukkaan siellä. Et oikeesti niinku voisin sanoo että oisin saanu jostain irti jostain asiasta . . . musta tuntuu, että mä istun siellä ihan turhaan, mutta kun siellä vaan täytyy istua. Että tää oli musta vähän kurja juttu, mä oon siellä nyt kolme kertaa istunu ja mä joka kerta tiedän, mulla on yks kerta jäljellä. Et sinne meni taas puoli päivää hukkaan ja mitähän se makso pankille. Et mut ois ihan kivaa oikeesti että niistä sais jotain irti, siihen tarkotukseen ne on varman tilattu.” (F)*

Haastateltujen esimiesten aktiivisuus osallistua erilaisiin esimiestyön kehittämismahdollisuuksiin vaihteli jonkin verran riippuen siitä, kuinka hyödylliseksi ja mielenkiintoiseksi tarjotut kehittämismahdollisuudet on koettu. Kuusi vastaajaa (A, C, D, E, G, I) kokivat itsensä erittäin aktiivisiksi osallistujiksi ottaen osaa kaikkiin tai lähes kaikkiin tarjotuista mahdollisuuksista.

*”Kaikki mahdollinen kelpaa. Mä olen ollut hyvinkin innokas siinä. Et voisın sanoo, että oon hyvinkin aktiivinen ja myös sellasena viestinviejänä eteenpäin, kantaaottajanakin.” (A)*

Kolme vastaajista (B, F, J) puolestaan kokivat itsensä kohtuullisen aktiivisiksi. Näillä vastaajilla aktiivisuutta rajoitti joko aihepiirin kiinnostavuus tai vallitsevan hetken kuormittava työtilanne.

*”Osallistun pakollisiin mutta myöskin harkiten sellasiin tilaisuuksiin, mitä mä katon että mun itseni kannalta on järkevää osallistua ja mitkä koen mielekkääksi. Mutta siinä on aika kova seula siinä välissä. Jos on riittävän mielenkiintoista asiaa niin osallistun.” (F)*

Haastateltujen joukosta löytyi myös yksi vastaaja (H), joka koki itsensä passiiviseksi osallistujaksi osallistuen vain pakollisiin koulutuksiin. Vastaaja (H) koki, että koulutukset eivät yksinkertaisesti anna yhtään mitään ja tämän vuoksi hän ei niissä käy. Kuitenkin myös tällä vastaajalla on paljon kehitysideoita ja ajatuksia henkilöstön kehittämiseen liittyen, joita hän haluaa tuoda esille sopivan tilaisuuden tullen.

*”Pyrin niinkun tuomaan sen erilaisen näkemyksenkin, ettei aina oo vaan niin, että siellä on kaikki joo joo miehet ja naiset, jotka on näissä asioissa mukana. Mä oon yliaktiivinen kaikessa kertomaan mielipiteitä, erilaisia toteutustapoja, vaihtoehtoja, mut sitten kun koen niin, että ne koulutukset ei ihan oikeesti anna mulle yhtään mitään niin ne on ensimmäisiä, mitkä jätän pois . . . se on tosi turhauttavaa kuunnella jonkun konsultin suusta ihan uubaduubaa kun tietää että tuo on 80-luvun teoriaa, on olemassa uudempaaakin. Se syö miestä niin kovasti sisältä. Yhtä aikaa mietit mitä kaikkea sulla jää*

*täällä tekemättä kun sä istut päivän, kaks, kolme semmosessa tilaisuudessa. En mä voi ymmärtää sellasta.” (H)*

Pankin tarjoamien kehitysmahdollisuuksien lisäksi tiedustelin haastatelluilta heidän omia menetelmiään ja ajankäyttöään itsensä kehittämiseen liittyen. Kaikki haastatellut totesivat pyrkivänsä kehittämään itseään myös työajan ulkopuolella ja olevansa kiinnostuneita itsensä kehittämisestä.

*”Tietysti tulee seurattua tiedotusvälineitä ja lehtiä ja luettua kirjoja ja käytyä keskusteluja mutta on vaikee sanoa että missä määrin sitä vapaa-ajallaan itseänsä, en mä missään kursseilla käy vapaa-ajalla että en mä niin hurahtanu tähän työhöni vapaa-ajalla oo.” (E)*

Kaikki haastatellut nostivat esille työn ulkopuolisena itsensä kehittämisen keinona lehtien, artikkeleiden ja kirjallisuuden lukemisen. Lukemiseen liittyen haastateltujen vastauksissa kuitenkin korostui, että noin puolet vastaajista keskittyi pelkästään yleisiin talouden ja markkinoiden tapahtumiin jättäen varsinaisen johtamiskirjallisuuden kokonaan ulkopuolelle. Viisi vastaajista mainitsi lukevansa myös johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ainakin silloin tällöin. Lukemisen lisäksi suosittuja keinoja oman ammattitaidon kehittämiseen olivat keskusteleminen ystävien ja tuttavien kanssa, erilaisuuksiin tilaisuuksiin osallistuminen, talouden tapahtumien seuraaminen erilaisista tiedotusvälineistä ja foorumeista, ympäristön tapahtumien havainnointi, mentorointi, tietoinen oma pohdinta sekä harrastukset, jotka ovat jollakin tapaa yhteydessä omaan työhön.

#### **4.2.2 Pankin esimiestyön vahvuudet ja heikkoudet**

Esimiestyötä ja -taitoja pyritään siis kehittämään aktiivisesti niin päivittäisen työn ohessa kuin jossain määrin myös vapaa-ajalla. Kartoittaakseni tarkemmin esimiestyön kehittämistarpeita tulevaisuutta ajatellen halusin tiedustella haastateltavilta heidän vahvuuksiaan ja heikkouksiaan esimiehenä. Lähes kaikki vastaajat nostivat esille ihmisten parissa työskentelyn ja vuorovaikutustaidot oman esimiestyönsä vahvuutena. Vastaajat kokivat olevansa aidosti kiinnostuneita työntekijöistään ja heidän auttamisestaan olemalla läsnä ja helposti lähestyttäviä.

*”Mä oon sellanen helppo tyyppi ihmisenä. Mulle on aika luontaista olla tekemisissä ettei mee seiniä pitkin ja nurkan taakse heti jos joku näkyy ja valo välähtää, et se on varmaan mun sellanen suuri vahvuus. Ja sitten olla kaikkien käytettävissä, jopa niin paljon että se vie sun oman ajankäytön tukkoon.” (B)*



Luontaisten hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi henkilöstön auttaminen, innostuneisuus ja onnistumisten mahdollistaminen oman esimiestyön kautta koettiin tärkeäksi ja myös siinä useampi vastaaja koki olevansa vahvoilla. Tähän liittyen muutamat vastaajat kokivat myös erilaiset valmentavat menetelmät, kuten kysymysten avulla johtamisen ja oivalluttamisen itselleen itselleen luontaiseksi tavaksi ja vahvuudeksi omassa työssä.

*”Sen minkä mä oon aikaa myötä oppinu, joskus mä halusin onnistua niin että mun piti tehdä itte jotta varmasti onnistutaan, mutta nyt mun ei tarvii tehdä itte, päinvastoin mä enemmän nautin että mä saan ne muut tekemään niin, että siitä tulee meidän yhteinen onnistuminen.”(A)*

*”kyl mä sit toivon et se välittyy et kyl mä oon niinku aika innoissani tästä työstä ja haasteista ja myynnistä tässä, että se välittyy sitte. ” (I)*

Näiden vuorovaikutteisten ja valmentavan esimiestyön elementtien lisäksi myös hieman perinteisemmät esimiestyön piirteet nousivat esille keskusteltaessa vahvuuksista. Esimerkiksi vastaaja F koki valmentajuuden lisäksi omassa toiminnassaan vahvuudeksi tietyn jämäkkyuden. Vastaajat G ja C puolestaan arvioivat vahvuutenaan monipuolisen pankkiuran myötä syntynyttä asiantuntemusta eri tehtävistä ja näin ollen kokivat heillä olevan mahdollisuuksia opastaa ja auttaa henkilöstöä laajalaisesti. Ilahduttavaa oli tietysti myös se, että sen lisäksi, että luontaiset hyvät vuorovaikutustaidot ja kokemuksen myötä karttuneet tiedot ja taidot koettiin vahvuudeksi, myös valmentavan esimiestyön osa-alue, johon pankissa on paljon panostettu viimeisten vuosien aikana huomioitiin monissa vastauksissa vahvuuksia tiedusteltaessa.

Toisaalta siirryttäessä kehittymiskohteisiin nimenomaan valmentavan esimiestyön toteuttamisessa koettiin vielä paljon kehittymisen paikkojakin. Esimerkiksi eräs vastaaja (D) koki suureksi heikkoudeksi valmentavassa esimiestyössä käytettävän havainnoinnin toteuttamisen. Havainnoinnin lisäksi heikkouksista keskusteltaessa esille nousi myös ratkaisujen löytäminen ongelmallisiin valmennustilanteisiin, kuten valmennettavien pinttyneiden toimintatapojen muuttamiseen entistä tehokkaammiksi. Lisäksi erittäin kokeneiden toimihenkilöiden valmentaminen koettiin haasteeksi.

*”Joskus tuntuu, että kun joittenkin kanssa joutuu käymään niitä samoja ja samoja keskusteluja kerrasta toiseen ja kuukaudesta toiseen, et hei nyt sun niinku pitää ja nyt tehdään näin ja sit ihminen sanoo et jo nyt tehdään näin ja sit mitään ei tapahdu kuitenkaan. Et ehkä silloin tulee se riittämättömyyden tunne että mitä mä voin tehdä, et voinko mä tehdä enää yhtään enempää vai onko mulla suorastaan lupa unohtaa tämä*

*ihminen. Näitä on ihan taatusti jokaisella valmentajalla.” (J)*

*”Heikkoudet on varmaan ne ihmiset jotka on hyviä, mä en tiedä mitä mä teen niiden kanssa. Tai mä haluisin niinku jotenkin yhdessä kehittää niitä, mutta kun mulla ei oo kauheesti välineitä, se on niinku semmonen mitä mä kauheesti mietin, että mitä annettavaa mulla on heille.” (G)*

Valmentavan esimiestyön toteuttamisen lisäksi myös aikataululliset ongelmat koettiin suureksi haasteeksi, ehkä jopa suurimmaksi kehittymisen paikaksi lähes kaikkien vastauksissa. Varsinkin rutiinitehtävien, viestinnän ja raportoinnin koettiin vievän kohtuuttoman paljon aikaa.

*”kaikkeen muuhun se aika kyllä meni kun siihen myynnin johtamiseen, ja se menee helposti kyllä ja se on varmaan suuri haaste kaikilla.” (B)*

Esille nostettiin kehittämiskohteina myös itsensä ja alaisten haastaminen entistä aktiivisemmin ja toisaalta taas anteeksiantaminen omia virheitä kohtaan. Myös asioiden esittäminen entistä selkeämmin sekä viestintään keskittyminen ovat esille nousseita kehittymisteemoja.

#### **4.2.3 Coaching ajankohtaisena esimiestyön kehittämisvälineenä**

Esimiestyön haasteisiin ja toiveisiin pyritään vastaamaan esimiesten kokemien tarpeiden puitteissa mahdollisimman hyvin, jonka vuoksi myös tämä pro-gradu tutkielma on päätetty toimeksiantona toteuttaa. Tällä hetkellä esimiesten valmentamisessa on käytössä paljon eri mahdollisuuksia ja menetelmiä, niistä uusimpana coaching, jonka voisi maailman laajuisestikin väittää olevan johtamisen uusimpia kehittämismenetelmiä ja trendejä. Myös tutkittavassa pankissa coaching on otettu mukaan esimiesten kehittämiseen uusimpana keinona, jonka vuoksi sitä tarkastellaan nyt hieman muita menetelmiä tarkemmin.

Haastattelujen pohjalta suorittamani analyysin perusteella coaching menetelmänä saa haastateltujen keskuudessa hieman laimean vastaanoton. Pankissa coachingia on toteutettu pääasiassa ryhmäcoachingin kautta, mutta myös yksilöcoachingiin on esimiehillä tarpeen vaatiessa mahdollisuus. Ryhmäcoachingin toteuttajana on haastateltavien mukaan ollut ainakin kaksi eri konsulttiyritystä, joista toinen sai haastateltavilta melko positiivisia kommentteja ja toinen puolestaan lähes murskaavan tuomion. Näin ollen ryhmäcoachingia-menetelmänä ja sen kautta koettua hyötyä on hieman hankala arvioida, sillä haastateltavien arviot ovat niin vahvasti sidoksissa coachingin järjestäneeseen yritykseen ja sen suoriutumiseen.

Kysyessäni haastateltavilta heidän kokemuksiaan coachingista, korostui vastauksissa selkeästi se, että menetelmää arvostetaan nimenomaan siitä syystä, että sen kautta päästään keskustelemaan kollegoiden kanssa ajankohtaisista aiheista ja saadaan niin sanottua vertaistukea sekä uusia ideoita. Merkitykselliseksi toteutetussa coachingissa nousi näin ollen nimenomaan ryhmien kokoonpano ja yhteinen järjestetty keskustelutilaisuus. Varsinaisesti coaching menetelmänä tai sitä vetänyt coach ja hänen taitonsa eivät vastaajissa herättäneet suurta intoa. Muutamat haastateltavista ottivat puheissaan esille coachingia vetäneen konsultin, muut keskittyivät pelkästään ryhmän kokoonpanoon ja coachingin aiheisiin analysoidessaan kokemuksiaan coachingista. Varsinkin viimeisin pankin toteuttama coaching, jossa coaching ryhmät oli jaettu pankin konttoriverkoston perusteella sai paljon kiitosta. Haastateltavat kokivat, että tuttujen kollegoiden kanssa keskustelemalla saatiin parhaita tuloksia ja kaikista syvällisintä keskustelua aikaiseksi. Haastattelujen perusteella jäi kuitenkin hieman sellainen kuva, että ulkopuolista coach-konsulttia ei välttämättä edes tarvittaisi. Enemminkin tärkeää esimiehille on päästä keskustelemaan omien kollegoiden kanssa säännöllisesti ja jakamaan kokemuksia.

*”Nykyinen ryhmäcoaching mikä meillä menee konttoriryhmittäin on musta hyvä juttu ja konttoriryhmät on musta se oikee foorumi sille, että konttoriryhmien esimiehet osallistuu kun me nähdään niin paljon muutenkin toisiamme, niin musta se on helpompi rakentaa sellanen syvempi suhde.” (D)*

*”Ja nää ryhmäcoachingit meil on ollu kaks kertaa en mä nyt ihan älyttömästi lähe sitä rummuttamaan kyl, mä jotenki koen et silloin kun me ollaan tos meidän omalla esimiesvalmentajaporukalla ja mietitään niinku jotain asioita miten me tehdään alueella paremmin, et me saadaan siel hyvii juttui aikaseks. Mä suhtaudun vähän skeptisesti noihin konsulttifirmoihin, mitkä on nyt vaihtunu aika paljon ja sitten tulee vähän uus juttu, se on vähän niinku teennäistä mun mielestä. Meil on kolme kertaa tän kanssa, et mitä se oikeesti sit tietää meistä ja musta ja busineksestä ja lähtökohdista. Mä koen et ne on parempia missä me ollaan keskenään ja mun mielestä esimerkiks noi meidän henkilöstöosaston pitämät HR-aamukahvit esimiehille ne on ollu tosi hyviä. Et siel käsitellään enemmän asiaa ja sit siellä on sitä keskustelupuolta enemmän.” (I)*

Kahdesta pankin käyttämästä coachingin toteuttajasta varsinkin ensimmäinen sai haastatelluilta paljon kritiikkiä. Kritiikki kohdistui sekä coachingin vetäneeseen konsulttiin, kuin myös käsiteltyihin aiheisiin ja valittuihin ryhmiin. Haastatellut kokivat, että coaching ei vastannut odotuksia, sillä se tarjosi hyvin vähän konkreettisia neuvoja esimiestyön toteuttamiseen. Keskustelu pysyi liian yleisellä tasolla ja

esitetyt menetelmät olivat valmentajille jo ennestään tuttuja.

*”Se coachingin järjestäny firma pyrki nostamaan omaa häntää, kehuivat menneillä saavutuksilla ja muuta. Me oltais haluttu siinä porukassa elää tätä päivää ja miettii näitä tän päivän haasteita että ois annettu isommin olla sen porukan äänessä eikä niinkään kuulla sitä itsekehua siltä järjestäjältä, että se oli kyllä pettymys.” (E)*

*”Jos ryhmäcoachingin vetäjän toiseksiviimeinen puheenvuoro on, että tiedätkö että minä olen tämän ryhmän kanssa niin hukassa että minä en tiedä mitä minä tekisin, ja se on kestänyt koko talven se istuminen siellä. Et tota tää ryhmä ei pääse niinku kuuta pidemmälle. Et herää kysymys, kenessä se vika sitten on, ei ainakaan ryhmäläisissä, vika täytyy olla siis vetäjässä, että tarvitaanko me sellasta, maksetaanko me sellaisesta ihan oikeesti? Ei. Ryhmässä nyt sattuu olemaan kaikki ihmiset joilla on paljon mielipiteitä. Ja tää oli meidän coaching-ryhmän viimeinen istunto, todellakin viimeinen.” (H)*

Vain yksi haastatelluista (I) mainitsi ensimmäisen coaching-järjestäjän onnistuneen tehtävässään. Tämä tyytyväinen haastateltu koki, että hän oli saanut hyviä vinkkejä osallistavaan johtamiseen ja eri välineiden käyttöön. Samalla haastateltu tosin myös korosti, että hänelle oli sattunut hyvä ryhmä, jossa keskustelua saatiin paljon aikaiseksi esimiesten omastakin aloitteesta.

Myös pankin uusille esimiehille kohdistettu coaching herätti tunteita. Haastatellun (F) mielestä coaching on sellaisenaan hyvä pelkästään aivan tuoreille esimiehille, mutta jos henkilöllä on vähäkin kokemusta esimiestyöstä niin tarjottava coaching ei enää aja asiaansa millään tavoin. Hän kommentoikin uusien esimiesten koulutusta seuraavalla tavalla:

*”Melkein täytyy yrittää keksiä jotain syytä, ettei tarvis mennä sinne kun tietää sen että neljä tuntia on oikeesti aika pitkä aika heittää hukkaan. ..musta tuntuu että mä istun siellä ihan turhaan, mutta kun siellä vaan täytyy istua. Että tää oli musta vähän kurja juttu, mä oon siellä nyt kolme kertaa istunu ja mä joka kerta tiedän, mulla on yks kerta jäljellä. Et sinne meni taas puoli päivää hukkaan ja mitähän se makso pankille. Et mut ois ihan kivaa oikeesti että niistä sais jotain irti, siihen tarkotukseen ne on varman tilattu.” (F)*

Kuten yllä käy ilmi, ryhmäcoachingin ei siis suuremmin innosta haastateltuja esimiehiä valmennusmenetelmänä. Yksilöcoaching sen sijaan koetaan kiinnostavana mahdollisuutena, josta monellakaan haastatelluista ei kuitenkaan ole kokemusta.

*”En oo käyttäny koskaan yksilöcoachingia, vois olla aika mielenkiintoista. Vois olla jossain hankalissa tilanteissa kun on itselläkin tullu vastaan semmosia esimiestyön haastavampia hetkiä niin vois olla hyväksi. Mä ymmärrän et se on varmaan rahakysymys, mutta joskus jos ois mahdollista niin se ois aika hienoa.” (E)*

Haastatelluista vain kaksi (F) ja (A) kertoivat käyttäneensä yksilöcoachingia pankkiuransa aikana. Näistä kahdesta vastaaja (F) koki yksilöcoachingin olleen hyödyttöntä kun taas vastaaja (A) kertoi coachingin avulla selvinneensä erittäin haastavasta tilanteesta onnistuneesti. Moni haastatelluista kuitenkin koki, että mahdollisuus yksilöcoachingiin on vain ongelmatilanteissa, ei silloin jos itseään haluaisi kehittää entistä enemmän.

*”En oo käyttäny yksilöcoachingia ja mä tiedän että siihen on mahdollisuus, mut mä oon myös kokenu että siihen on mahdollisuus silloin kun sulla on ongelmia. Toi on jotenki se mielikuva vähän sellanen et sitten jos mä sanoisin että mä haluan nyt vaan yksilöcoachingia koska mä haluan olla parempi, että mä en tiedä riittäiskö se.” (G)*

Kaksi vastaajista (I) ja (C) eivät edes tienneet pankin tarjoamasta yksilöcoaching mahdollisuudesta ja sen olemassaolosta osana pankin kehittämismenetelmiä. Haastattelujen myötä kävi myös ilmi, että termien ja menetelmien kirjo on hieman sekoittanut valmentajia. Yksi valmentaja (B) sanoikin suoraan olevansa hieman sekaisin coachingin ja valmentamisen suhteen ja niiden termien ja erojen kanssa. Hänen oli myös vaikea erotella hyväksi kokemiaan menetelmiä sen takia, että ei edes oikein tiennyt eroja termien ja tarkoitusten välillä.

Coaching menetelmänä sen ajankohtaisuudesta ja trendikkyydestä huolimatta ei siis ole herättänyt ainakaan mitään valtavaa innostusta esimiesten keskuudessa, vaan enemminkin tarpeelliseksi koettiin mahdollisuus käydä entistä useammin keskustelua omien kollegoiden kanssa. Valmentajilta nousi esille myös paljon muita ehdotuksia siitä, kuinka valmentavan esimiestyön kehittämistä tulisi pankissa viedä eteenpäin. Näitä ehdotuksia tarkastelen seuraavaksi.

#### **4.2.4 Pankin valmentavan esimiestyön kehittäminen tulevaisuudessa**

Edellisessä luvussa nousi esille tärkeänä mahdollisuus käydä keskustelua omien kollegoiden kanssa ajankohtaisista aiheista ja esimiestyöstä yleensä. Tämän toiveen lisäksi, oleelliseksi esimiestyössä ja esimiesten valmennuksen kehittämisessä, koettiin ehdottomasti suurempi vapaus toteuttaa omaa työtä valmentajan itsensä parhaaksi näkemällä tavalla ja tarjottuja välineitä hyödyntäen. Moni haastatelluista

myös koki, että esimiesten rooli on liian kontrolloitu ja heidän kykyynsä arvioida ja hoitaa tilanteita ei luoteta riittävästi.

*”On esimiehenä paljon tähän liittyvää koulutusta, joskus tuntuu että joskus ehkä jopa vähän liikaakin. Jotenkin itse kokee sen niin, että kun on tavallaan ne tietyt työkalut annettu siihen tekemiseen niin kaipais ehkä sitä työrauhaa ja sitä mahdollisuutta tehdä sitä omalla tavallansa . . . mä oon ajatellu että se liittyy ehkä tavallaan tähän uusien käytäntöjen tulemisen alkuvaiheeseen, että tavallaan toimitaan tietyissä raameissa aika tiukasti, että ei uskalleta eikä anneta niitä vapauksia. Et sitä mä itse toivon että sitä ois enemmän sitä luottamusta siihen että valmentajat osaa sen hommansa ja tekevät sen et kukin sitten omalla tavallansa, kuka mitenkin.” (J)*

*”Jokainen esimies on yksilö ja jokaisella esimiehellä täytyy myös olla ne yksilön oikeudet tehdä sitä työtä. Et me saadaan ne työkalut ja niinku alussa sanoin, koulutus ja pohja on tärkeä, mutta sitten päälle tulee kaikki muu, sosiaaliset taidot ja jämäkkyudet ja muut jotka on siellä tai ei ole siellä. Mut sit jokainen yhdistää nämä asiat sellaiseksi kuin itse haluaa ja tekee sen työnsä niinkuin haluaa ja jos niillä pääsee tuloksiin niin miksi pitäisi sitten se ihminen laittaa muottiin . . . tulos on se, mikä loppuen lopuksi ratkasee, koska ihan hirveetä on se että jos tässä täytyy ruveta tekemään jotain sellasta mikä ei oo luontaista omalle tekemiselle, eihän siitä tuu yhtään mitään.” (H)*

Haastateltavista varsinkin D, J, B, I & H korostivat, että on hyvä että erilaisia menetelmiä ja koulutuksia on tarjolla, mutta he toivoivat samalla myös hieman vapautta valita menetelmistä omien tarpeidensa mukaan. Haastateltava J tiivistikin osuvasti, että hyviä tapoja toteuttaa asioita voi olla monia erilaisia ja myös valmennettavat ovat erilaisia, jonka vuoksi on tarpeellista antaa valmentajille tietty vapaus asioiden toteuttamiseksi. Haastateltavan J mukaan tätä kautta myös oma persoona on mahdollista tuoda tilanteeseen mukaan helpommin ja luontevammin.

Vaikka moni haastateltu nosti toiveissaan esille esimiesten vapauden toteuttaa omaa työtään ja käytettäviä menetelmiä entistä omatoimisemmin, totesi yksi haastatelluista (E) muista eriävästi tietynlaisen yhtenäisen mallin olevan tärkeä pankkitason esimiestoiminnan toteuttamisen onnistumiseksi. Tämän haastateltavan mukaan olisi tärkeää entistä tarkemmin miettiä, minkälaiset tekemiset kuuluvat esimerkiksi valmentajan työpäivään, työviikkoon, työkuukauteen ja työvuoteen sekä miten valmentajien odotetaan toimivan. Haastateltava E siis korosti tietyn samantyyppisen rakenteen kehittämistä ja hänen mukaansa yhtenäiset toimintavat helpottaisivat varsinkin eri yksiköiden välistä yhteistyötä sekä tilanteita, joissa henkilöstö siirtyy tehtävästä toiseen.

Sen lisäksi, että kehitettävää koettiin olevan sekä yhteisten keskustelujen tarpeessa, että esimiehille tarjotussa vapaudessa ja luottamuksessa, nousi kolmanneksi monien haastateltujen vastauksissa esimiesten yksilöllisten kehittymistarpeiden parempi huomioiminen.

*”Ne valmentajien urapolut on niinku miettimättä ja sitten meidän tietyt valmentajien niinku mahdollisuudet esimerkiksi kouluttaa itseään on aika rajatut, että siellä on joku yks koulutus minkä voi käydä ja sen jälkeen sit on seinä vastassa että ei oo enää mitään, miten vois itseänsä semmosen koulutuksen kautta, mitä ryhmätasolla on, niin kehittää omaa osaamistaan. Mä luulen että kun olen kuullut kommenttia kollegoilta, niin en ole ainoa, jota tää vähän kismittää. Ettei olis valmentajalla sitä tunnetta, että on yksin siinä tilanteessa. Et se on tiimimittarit vihreelle ja mee ja tee ja sit aina jos ne ei toteudu syystä tai toisesta niin siitä kyllä muistetaan sanoa. Ilman että joku sanois että te ootte kokenu tämmöstä ja tämmöstä. (E)*

Haastatelluista esimiehistä muutamat (C, E, F ja H) ottivat siis esille, että toimihenkilöille urapolut on mietitty pitkälle ja niistä keskustellaan paljon, mutta heidän oma kohtalonsa on huonompi. Kyseiset esimiehet kaipaisivat myös itselleen henkilökohtaisempaa ja pidemmälle tähtäävää koulutus- ja urasuunnittelua. Koulutusta siis koetaan olevan riittävästi, mutta se on suunniteltu liian yleiseksi eikä näin ollen vastaa esille nouseviin yksilöllisiin kehittymistarpeisiin.

Tulevaisuuteen liittyen myös ylimmän johdon rooli nähtiin tärkeänä. Ylimmältä johdolta toivottiin tukea valmentavan esimiesmallin läpiviemisessä ja myös heiltä odotetaan yhtäläillä valmentavan esimiestyön toimintatapojen käyttöä omassa toiminnassaan. Haastatellut esimiehet kokivat, että valmentavan esimiestyön uskottavuuden kannalta on oleellisen tärkeää, että myös ylin johto osoittaa omalla toiminnallaan sen tärkeyden ja mallin kuinka valmennus tapahtuu. Näin syntyy yhtenäinen ketju, joka kattaa koko organisaatorakenteen ylhäältä alas. Tätä kautta koettiin myös johdon ymmärryksen kasvavan valmentavan esimiestyön haasteiden huomioimiseen.

*”Johtoryhmästä tulee aika paljon vaan että puhutaan osallistavasta valmentamisesta ja valmentajien valmentamisesta, niin se ei mun mielestä tapahdu niin että sieltä tulee 200 slidea joka toinen viikko. Että sit johdon pitäis pysähtyä miettimään että hetkinen että miten me toimittais toisin jotta me oltais valmentavia ja valmennettais meidän valmentajia. Kun mä avasin 200 slidea että me käydään se meidän valmentajatiimissä läpi niin mut valtaa semmonen epätoivo että miten mä tän niinku suodatan, miten mä tän asian vien eteenpäin, että sehän on valatavan helppo tapa viestiä asioita että jos mä menisin siihen palaveriin ja ottaisin niistä 200:sta slidesta 35 tai 45 ja sanoisin että*

*ottakaa mukava asento nyt ruvetaan käymään näitä läpi.” (E)*

*”Mun mielestä pitäis myös oivalluttaa esimiehiä, että jos puhutaan meidän alaisten oivalluttamisesta niin ikävä kyllä meillä on aika paljon semmosia esimiehiä, jotka eivät itse oivalla miksi heidän pitäisi valmentaa ja ne tekee sitä asiaa kyllä sen takia että pitää, kun käsketään, mutta jos sitä ei itte koe merkityksellisenä niin ei se taia oikein toimia.” (G)*

Tähän mennessä esiteltyjen, kolmen tärkeimmäksi nousseen ja eniten keskustelua herättäneiden kehitysehdotusten lisäksi, haastatellut mainitsivat vastauksissaan myös muita asioita, jotka ovat mielestäni mainitsemisen arvoisia valmentavan esimiestyön tulevaisuuden kehittämisen huomioiden. Tällaisia esille nousseita teemoja olivat esimerkiksi ajankäytön paremman hallinnan opettaminen tai vaihtoehtoisesti tärkeiden tehtävien tarkistaminen ja niiden karsiminen niin, että valmentajan työ on mahdollista toteuttaa työajan puitteissa. Moni haastatelluista kertoi itse opastaneensa tuoreempia kollegoitaan mm. karsimaan kaikkia epäoleellisia tehtäviä mahdollisimman paljon keskittyen tärkeimpään eli valmentamiseen. Ajankäytön hallinnan lisäksi kehitysehdotuksena esille nostettiin myös eri menetelmien ja välineiden vähentäminen sekä tahti, jolla uusia menetelmiä ajetaan sisään. Moni haastatelluista valitteli, että juuri kun on yhden sisäistänyt tuleekin jo seuraava uusi entistä parempi toimintatapa tai keino, joka tulisi ottaa käyttöön. Eivätkä nämä eri menetelmät valmentajien mukaan läheskään aina täydennä toisiaan, vaan asioissa poukkoillaan laidasta laitaan. Lisäksi henkilöstön vaihtuvuus koettiin suurena tulevaisuuden haasteena ja ongelmien aiheuttajana. Vaihtuvuuden myötä pelätään varsinkin jatkuvuuden ja luotettavuuden kärsivän. Henkilöstön vaihtuvuus koetaan erityisen suurena haasteena varsinkin siksi, että pankkitoiminnan tyypisessä liiketoiminnassa, jossa haetaan pitkäkestoisia asiakassuhteita ja syvällistä asiakastuntemusta on pysyvyys tärkeässä roolissa. Valmentajien laadullisen työn mittaamisen kehittäminen on myös yksi haastateltujen esittämistä kehittämistarpeista, jonka haluan tutkimuksessani vielä nostaa esille. Tähän liittyen varsinkin haastatellut E, G, ja I pohtivat muun muassa sitä, miten määritellään entistä luotettavammin kuka oikeasti toteuttaa valmennustyötä laadukkaasti ja tehokkaasti. Tällä hetkellä valmentajat kokivat, että vain tarkkaillaan, mitkä kaikki menetelmät ovat käytössä kuitenkin tietämättä mitään siitä, kuinka hyvin menetelmien käytön kautta saadaan hyötyä aikaiseksi.

### **4.3 Valmentavan esimiestyön toteuttaminen tutkittavassa pankissa**

Tutkimukseni empiirisen osan alkuosa käsitteli sitä, kuinka esimiehiä tutkittavassa pankissa valmennetaan ja kuinka he kokevat valmentavat menetelmät. Tässä tutkimukseni empiirisen osan



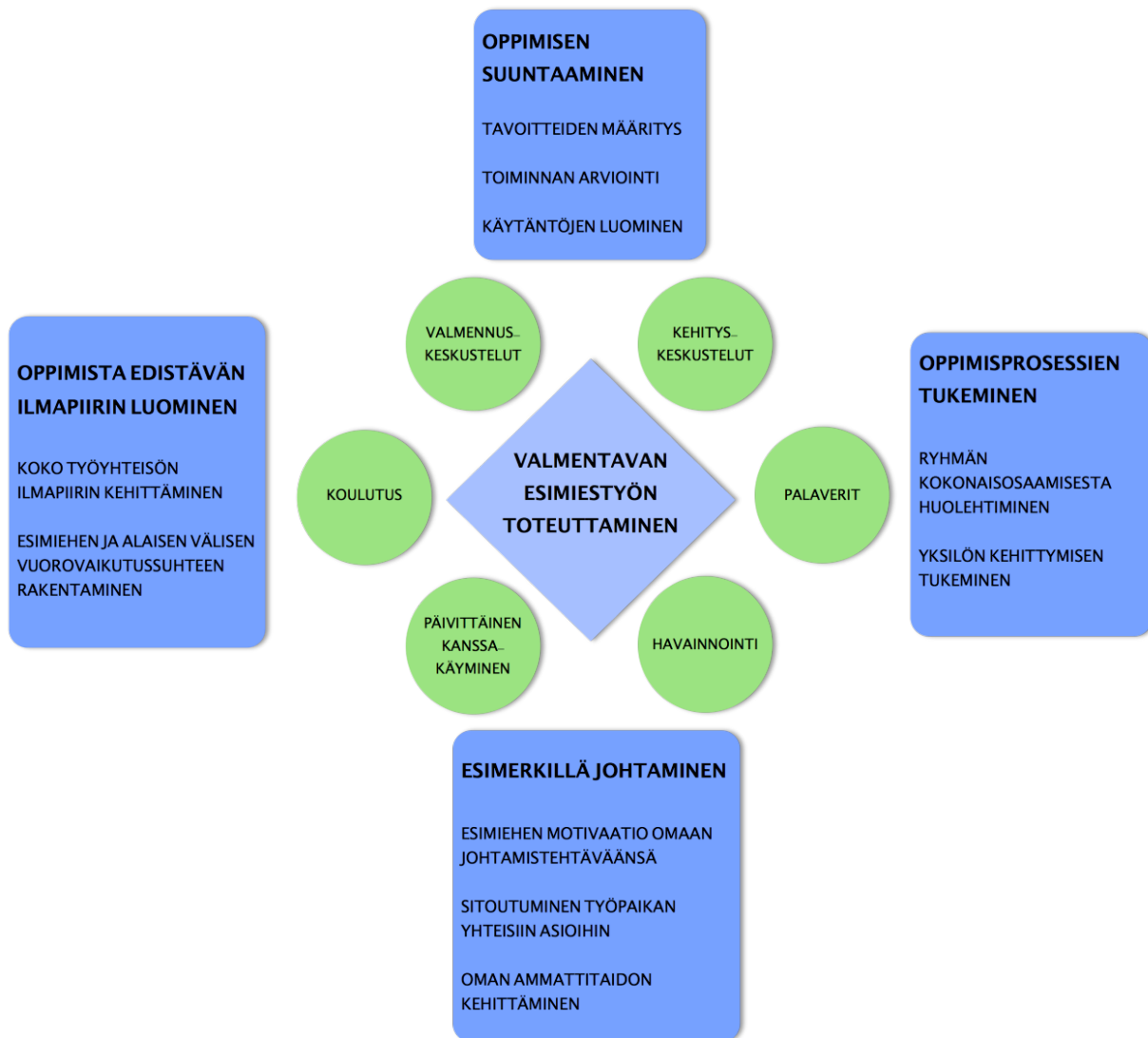
toisessa suuremmassa kokonaisuudessa tarkastelen puolestaan sitä, kuinka esimiehet toteuttavat valmentavaa esimiestyötä alaisilleen. Peilaan suorittamieni haastattelujen tuloksia alla olevaan Viitalan (2002) mukailtuun kuvioon valmentavan esimiestyön toteutuksesta ja pyrin sen kautta selvittämään valmentavan esimiestyön toteutuksen kattavuutta tutkittavassa pankissa. Esimiesten valmennustyön kartoittamisen pohjaksi halusin selvittää, kuinka haastatellut esimiehet ymmärtävät valmentavan esimiestyön toteuttamisen ja mikä heidän mielestään siinä on kaikkein oleellisinta. Kartoittavan kysymyksen pohjalta valmentavan esimiestyön tärkeimpänä piirteenä koettiin varsinkin läsnäolo ja päivittäinen kanssakäyminen, jonka pohjalle koko valmentava esimiestyö rakentuu.

*”Ei se oo mun mielestä mikään semmonen, et tänään mä oon valmentaja et mä otan vippaskonstin hihasta, vaan se on tapa toimia. Just noi mitä mä sanoin pitää olla paikalla, pitää nähä, tuntea, tehdä, vaikuttaa. Mun mielestä se siinä lähellä oleminen on kaiken a ja o siinä hommassa. En mä osaa sanoa miten sitä muuten tehdään.” (I)*

*”Täytyy mun mielestä olla aika tavoitteellinen ja systemaattinen et sinne päästään että se homma [valmentaminen] ei niinku, se ei voi olla retuperällä eikä hautautua niiden arjen asioiden alle, et ajatellaan ikään kuin että mulla ei oo aikaa valmentaa, koska sehän on se mun päätehtäväni. Mut kun se on mielessä siinä jokaisessa kohtaamisessa sen oman tiimiläisen kanssa niin sit ollaan oikeella tiellä. Vaatii aika paljon viitsimistä ja jaksamista toki, eikä nyt sataprosenttisesti millään onnistu koskaan, mut kun pyrkii siihen ja pitää sen mielessä niin mä uskosin että tulee hyvää lopputulosta.” (E)*

Haastateltavien mukaan päivittäistä kanssakäymistä täydentävät erilaiset valmentavan esimiestyön menetelmät, käytännöt ja välineet ja näiden summana syntyy valmentavan esimiestyön toteuttamisen kokonaisuus, jota seuraavaksi tarkastelen yksityiskohdittain tutkittava pankki huomioiden.

**ESIMESTYÖSSÄ TAPAHTUVAN OSAAMISEN JOHTAMISEN PÄÄELEMENTIT**



Mukailtu: Viitala (2002)

#### **4.3.1 Oppimisen suuntaaminen tutkittavassa pankissa**

Kuten teoriaosassa jo kävi ilmi valmentava esimiestyö lähtee oppimisen suuntaamisesta eli tavoitteiden määrittelemisestä, toiminnan arvioinnista ja käytäntöjen luomisesta. Nämä kaikki luovat pohjaa ja suuntaviivoja valmentavalle esimiestoiminnalle.

#### 4.3.1.1 Tavoitteiden määrittäminen

Tutkittavassa pankissa, kuten yrityksissä yleensäkin pankin johto määrittelee pankin strategian ja arvot. Strategia ja arvot toimivat toiminnan suuntaajina ja niiden pohjalta työstetään tavoitteet joihin toiminnalla pyritään. Tavoitteet siis tulevat lähiesimiehille valmiiksi annettuina. Tutkimuksen kohteena olevan lähiesimiesportaan tehtävä puolestaan on viestiä ja purkaa tavoitteita valmennettavilleen ymmärrettävässä muodossa sekä pyrkiä työstämään tavoitteet niin, että ne vastaavat toimihenkilöiden intressejä.

*”Siellä on niitä suodatuksia, henkilökohtaisia asenteita ja näkemyksiä, niitä on siellä välissä. Et jos sanotaan että johdosta annetaan ohjeistus, että nämä ja nämä pitää täyttyä, tämä ja tämä on meidän strategia, niin se että miten me varmistetaan että jokainen toimihenkilö ymmärtää sen asian, minun roolini on tällainen ja tällaista laatua tekemällä ja näin hoitamalla asian mä täytän sen odotuksen mikä mulle asetetaan, siinä on haaste.” (A)*

Haastateltava A kuvaa osuvasti tavoitteiden ja tuloksellisuuden ohjaavan hänen työtään valtavasti. Valmentavan esimiestyön tärkeimpänä tehtävänä on, kuten missä tahansa muussakin työssä, toteuttaa annettua strategiaa ja arvoja ja toimia niiden mukaan. Koko toiminnan tulisi rakentua näiden asioiden pohjalle, sillä strategian ja arvojen kautta määritetään se, mihin suuntaan toimintaa haetaan viedä ja mitkä asiat koetaan kaikista oleellisimmiksi liiketoiminnan kannalta. Tutkimuksen kannalta koin siis oleelliseksi selvittää, kuinka pankin esimiehet kokevat strategian ja arvojen linkittämisen valmennustyöhön ja miten he näitä asioita viestivät toiminnallaan eteenpäin.

Strategia koettiin haastateltavien keskuudessa tärkeäksi asiaksi, joka ohjaa omaa työtä merkittävästi. Kaikki haastatellut pyrkivät pitämään strategiaa päivittäisen toimintansa kautta aktiivisesti esillä. Strategiaa käydään kuitenkin harvoin läpi konkreettisesti ääneen lausuttuna, ennemminkin se kulkee tekemisen taustalla. Pankin strategia koettiin haastateltujen keskuudessa helpoksi linkittää jokapäiväiseen työhön ja päivittäistä toimintaa hyvin ohjaavaksi. Haastatellut esimiehet kertoivat ottavansa strategian varsinaisesti puheeksi lähinnä vuosisuunnittelun yhteydessä kerran vuodessa ja tavoitteita tarkistettaessa puolivuositain. Haastateltava C myös esitti pankin johdon vierailuiden aktivoivan jonkin verran strategiakeskustelua.

Strategian toteuttaminen tutkittavassa pankissa lähtee strategian julkistamisesta, aivan kuten yrityksissä yleensäkin.

*”Strategiahan me kuullaan yhdessä samassa tilanteessa kaikki ja se on erittäin hyvä, et se*

*ei tule suodatettuna monen portaan kautta. Mut sen jälkeen siihen vaikuttaa jokaisen oma viitseliäisyys, asenne, taidot, ajankäyttö ja tiimien valmiudet siihen.” (A)*

Strategian julkistamisen jälkeen vastuu strategian eteenpäin viemisestä ja toteuttamisesta siirtyy pitkälti esimiesten harteille. Haastateltujen esimiesten keskuudessa varsinkin strategian toteutumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavien toimenpiteiden sekä näiden toimenpiteiden kautta saavutettavien hyötyjen korostaminen koettiin oleelliseksi. Haastatellut esimiehet kokivat, että strategian pilkkominen konkreettisiin toimenpiteisiin on yksi heidän tärkeimmistä tehtävistään omassa valmentavassa esimiestyössä. Esimiehet siis pyrkivät muuntamaan strategian helposti ymmärrettävään muotoon, jossa jokaisella toimihenkilöllä on oma roolinsa strategian kannalta.

*”Mekin aletaan olla jo sen verran iso talo että ne linjaukset tulee aika ylhäältä niinku toimihenkilön silmistä katsottuna, että paljon siinä pitää tehdä semmosta miksi-työtä, avata niitä juttuja miksi nyt tehdään näin ja vähän jopa puolustella, koska se on ihan ehottomasti että jos lähtee semmonen ilmapiiri kasvamaan että taas meille vaan kaadetaan ja meitä vaan käsketään ja kukaan ei tiedä mitä me tehdään niin se on aika nopeesti, tilanne on tosi huono, että kyllä koen sen hyvin tärkeenä perustella tavallaan niitä johdonkin päätöksiä ja just strategia linjauksia ja tavoitteita ja tavoiteasetantaa ja muuta ja avata vähän enemmän, että ei niin vaan niin että no me nyt tehdään tässä mitä me voidaan, vaan enemmän että miksi me tehdään ja mitä tavoitellaan.” (G)*

*” Jos valmentaja jakaisi sen strategian tällaisiin välitavoitteisiin tai käyttäis tällaista strategiakarttaa ja laittais sinne ne väliportaot ja muut, niin se ehkä avais sitä enemmän kaikille ja sitä kautta saatais varmaan sellasta merkityksellisyyden tuntua lisää sille työlle.” (D)*

*”Ei ehkä oo niin korkeelentoista se tekeminen että on ehkä ymmärretty pureskella niitä asioita riittävästi ennen kun niitä jaetaan tiimeille. . . ei ehkä oo enää sellasta ajatusta että yläkerrassa ne vaan miettii niitä asioita eikä niistä kukaan ymmärrä mitään. Se on ehkä jo vähän ohi semmonen ajatus, onneks.” (F)*

Strategian pilkkomisen ja saavutettavien hyötyjen esilletuomisen lisäksi haastatelluista yksi (A) nosti esille, että strategiasta tulisi pyrkiä löytämään oman yksikön kannalta oleelliset osa-alueet. Haastateltavan A mukaan tärkeää olisi nimenomaan löytää strategian kannalta yksikössä jo olemassa olevat vahvuudet ja toisaalta taas asiat, joissa strategian toteutumisen kannalta on vielä kehitettävää.

Kaikki esimiehet siis kokivat strategian helpoksi linkittää omaan työhön ja tärkeäksi oman työn

ohjaajaksi. Yksi haastatelluista (D) kuitenkin esitti myös kritiikkiä pankin tavoiteasetantaan ja strategiaan liittyen. Hänen mukaansa strategiaan ja tavoitteisiin tulisi pyrkiä entistä kriittisemmin tuoda vain muutamia toiminnan kannalta oleellisia asioita, jolloin oikeasti tärkeät asiat pääsisivät oikeuksiinsa ja tekemistä olisi helpompi fokusoida. Hänen mukaansa tärkeää ja oleellista tekemistä on varmasti paljon, mutta vielä entistä tehokkaammin tulisi nostaa vain muutama asia kerrallaan valokeilaan.

*”Sitten taas siinäkin täytyy miettiä se, että kun on tutkittu että kuinka monta tavoitetta ihminen pystyy kerrallaan hallitsemaan, että meillä on ehkä menty siitä jo vähän yli. Eli sen takia osa asioista tulee tavoite edellä. Itse oon miettiny sitä, että tuleeks meillä tavoitteet strategiasta vai strategia tavoitteista. Senkin miettiminen että mikä on strategisesti tärkeä, että mitäs jos vaan sen nostais tavoitteeksi. Nyt tällä hetkellä musta tuntuu että me nostetaan tavoitteeks kaikki, koska me epäillään sitä, että mikäli kaikki ei oo tavoitteissa ihmiset unohtaa sen. Musta tuntuu että siellä on sellanen ajatus, että sitä saat mitä mittaat. Sen takia on koettu että pannaan nyt kaikki mahdollinen mitä meillä on pankin tuotteina, pannaan ne kaikki tavoitteisiin että saadaan laadukas tarvekartoitus. Että siinä tavoitteen asetanta ei oikein tue meidän strategiaa.” (D)*

Tavoitteiden määrittämiseen voidaan strategian lisäksi katsoa kuuluvaksi myös arvot, jotka myös ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan. Arvojen kautta määritellään nimenomaan yleistä asennetta ja tärkeiksi koettuja asioita ja toimintatapaa, ei niinkään yksittäisiä asioita, joita halutaan viedä eteenpäin. Arvot siis kohdistuvat kaikkeen tekemiseen ja toimivat strategian rinnalla toiminnan ohjaajina.

*”Arvot on sellasia että ne tulee ehkä enemmän minusta jopa täältä alhaalta käsin, ne tulee hyvin pitkälti sieltä toimihenkilöiden työstä ja sieltä asiakaspalvelusta . . . ainakin toistaiseksi ja toivotaan että jatkossakin näin, että ei tarvi lähteä perustelemaan meidän arvoja. Se olis aika huolestuttavaa jos pitäis oikeesti niitä kauheesti avata ja perustella ja uskotella ihmisille että näin se on.” (G)*

Myös arvot koettiin haastateltujen keskuudessa tutkittavalle pankille sopiviksi ja helpoksi ottaa toimintaan mukaan. Haastatelluista vain yksi (E), koki arvojen linkittämisen päivittäiseen työhön haasteelliseksi. Haasteellista arvojen linkittämisessä oli haastatellun mukaan nimenomaan se, että ne helposti hautautuvat arjen työn alle. Haastateltu myös epäili, että tuskin kovinkaan moni toimihenkilöstä osaisi listata pankin arvoja gallupia suoritettaessa. Pääosin arvojen tuominen esille päivittäisen toiminnan kautta koettiin kuitenkin helpoksi. Moni haastatelluista kertoikin, että he pyrkivät yhdessä alaistensa kanssa löytämään arvoille merkityksiä jokaisen omasta elämästä ja näin

tekemään arvoista konkreettisempia yksilötasolla ja yhtenäisempiä organisaation kanssa.

*”. . . sieltä tuli tosi hyviä, että miten se arvo näkyy konkreettisesti mun elämässä. Sen jälkeen voi lähteä miettimään miten mä toteutan työyhteisössä sitä arvoa. Mä oon sen verran konkreettinen ihminen että mä koitan viedä kaiken ensin siihen käytäntöön ja konkretiaan, että miten se näkyy siellä työelämässä ja miten mä toutan sitä muuten ja sit on helpompi lähteä miettimään että täähän kuuluu mun elämään, ei se oo mitään mystiikkaa . . . Jos joku arvo puuttuu tai että se on vähän vieras, niin silloinhan täytyy lähteä miettimään että miten se vaikuttaa se, että tää arvo ei oo mulla sisäänrakennettuna. Miten se vaikuttaa mun toimintoihin ja miten mä voin kehittää sitä.”*  
(A)

#### 4.3.1.2 Toiminnan laadun ja tulosten arviointi

Oppimisen suuntaamisessa toiminnan arviointi on toinen tärkeä osa-alue. Ensin siis luodaan strategian kautta tavoitteita ja suuntaa toiminnalle ja toimihenkilöä kehittäväälle valmentavalle esimiestyölle. Toteutettujen toimenpiteiden jälkeen puolestaan arvioidaan saavutettuja tuloksia ja tarkastellaan tulevaisuuden suuntaa saavutettujen hyötyjen perusteella.

Tutkittavassa pankissa toiminnan arviointi jakautuu haastateltujen vastauksissa selkeästi kahteen osaan. Esimiehet arvioivat sekä toiminnan laatua että tuloksia. Moni haastateltu esimies nosti kuitenkin esille, että toiminnan arvioinnissa ongelmana on nimenomaan arvioinnin jakautuminen kahteen niin selkeästi erilliseen osa-alueeseen – laatuun ja tuloksiin. Haastatellut kokivat, että siinä vaiheessa kun nämä kaksi toiminnan arvioinnin osa-aluetta kulkevat käsi kädessä ollaan tekemisessä päästy heidän haluamalleen tasolle, vielä tämä ei kuitenkaan toteudu.

*”Se [laadun seuraaminen] on semmosta miten mä sanoisin pistokoemaista enemmän sitten, sitä mikä tulee vähän siinä muun ohella, mut kyl mä niinku enemmän kyl oon kiinnostunu ihan niistä numeroista mut vielä kun mun mielestä ne ei mee mitenkään niinku, kun ne pitäis mennä täysin käsi kädessä. Että sillon kun me kohdataan asiakas laadukkaasti ja tehään laadukkaat tarvekartoitukset niin silloin me saadaan tehtyä niille sitä myyntiäkin. Mut nyt tän uuden tarvekartotussysteemin kautta se seuranta on menny vaan viel vaikeemmaks kun siellä vähenee se vapaa kirjoitus ja vedellään vaan niistä palikoista vaikka mitä ja ne voi sit olla vähän niin ja näin et se vaikeuttaa sitä.”* (I)

Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että myynnillisten tulosten arviointi ja seuranta koettiin valmentajien keskuudessa erittäin helpoksi. Esimerkiksi haastateltu H kiitteli pankin ”liikennevaloja” eli taulukkoa, joka kertoo eri värein tavoitteiden toteutumisesta. Haastateltu kokee tämän taulukon erinomaiseksi keinoksi seurata tuloksia ja yhdeksi hienoimmista pankissa kehitetyistä asioista. Sen sijaan laadullisten tulosten seuraaminen koettiin selkeästi haastavammaksi. Laadullisten tulosten arviointiin ja seurantaan haastatellut olivat kehittäneet erilaisia keinoja. Suosituimmat tavat seurata laadullisia tuloksia valmentajien keskuudessa olivat tarvekartoitusten ja rahoituspäätösten läpikäynti. Näiden kautta valmentajat kokivat parhaiten saavansa selville kuinka kattavasti asiakkaan tilannetta on käyty läpi. Tarvekartoitusten ja rahoituspäätösten lisäksi esimiehet mainitsivat muina mahdollisina tapoina asiakkailta saatavan palautteen, mystery shoppingin ja myyntitulosten monipuolisuuden seuraamisen. Lisäksi havainnointi ja henkilöstön kanssa keskustelu koettiin hyödyllisiksi keinoiksi. Yksi haastatelluista (F) jopa korosti, että hänen mielestään havainnointi on ainut keino tietää, mitä asiakaskohtaamisissa oikeasti tapahtuu ja tämän takia paras keino.

Kuten tutkielman teoriaosassa jo toin ilmi, myös palautteen antaminen kuuluu oleellisena osana toiminnan arviointiin. Palautteen kautta pankin esimiehet tuovat ilmi ajatuksiaan toteutetusta työstä. Toiminnan arvioinnin ja palautteen keskeinen tehtävä on auttaa yksittäistä ihmistä ja tiimiä parempaan suoritukseen. Näin ollen palaute auttaa kehittämään valmennettavien osaamista, joten osaamisen kehittämisen kannalta palaute on keskeinen tekijä valmentavassa esimiestyössä tutkittavassa pankissa. Esimiehet pyrkivätkin antamaan runsaasti palautetta erilaisten välineiden ja tilanteiden kautta ja näin kehittämään henkilöstöään.

*”Mulla on yks hirveen hyvä esimerkki yhden toimihenkilön kohdalla siitä, miten hän niinku muuttaa sitä toimintatapaansa ja hän on kehittyny huimasti siitä viime vuodesta, sanotaan vuosi takaperin. Ja se on ihan siitä että hän ottaa, hän on semmonen vastaanottavainen, hän haluaa kehittyä ja hän haluaa olla hyvä ja hän on asettanu tavoitteeksi että hän on kymmenen parhaan joukossa omalla alallaan täällä pankissa, niin sillä lailla hän on nyt saanu hyviä tuloksia niin se tietysti kannustaa ja hän kertoo tuolla palaverissa että on kiva kun x on ollu tuolla vieressä.” (C)*

Myös esimiehet saavat tutkitussa pankissa alaisiltaan runsaasti palautetta, mikä kertoo avoimesta ilmapiiristä ja viestinnän toimivuudesta. Moni haastatelluista ottikin esille palautteen annon valmentajien suuntaan ja he kokivat sen olevan hyvällä mallilla.

*”Kyl mä saan suoraa palautetta mun alaisilta. Et en tiedä miten mulle on sattunukin niin hyvä tiimi, että ne kyl sanoo suoraan että mitä mä teen hyvin ja mitä huonosti. Et*

*ehkä viimeisin tilaisuus oli puoltoista viikkoa sitten kun meillä oli x vierailemassa tiimipalaverissa niin mä sitten edellisessä tiimipalaverissa jätin ne keskenään tekemään sen, että tiimin piti itse arvioida omaa tekemistään ja sitten ne oli näköjään samalla arvioinu mutkin sinne seinälle, että se oli aika mielenkiintoinen yhtälö. Että mulla on tosi hyvä tiimi ja mä oon ite aika suorapuheinen ja niillä on ollu samanlainen esimies aikaisemminkin, että ne on tottunu ehkä tähän mentaliteettiin ja huumorintajuun. Että ne kyl puhuu mulle aika suoraan ja mä saan palautetta hyvin, että meillä on hyvin tämmönen välitön ja hyvä ilmapiiri.” (F)*

#### *4.3.1.3 Käytäntöjen luominen*

Tavoitteiden määrittämisen ja toiminnan arvioinnin lisäksi myös käytäntöjen luominen kuuluu oppimisen suuntaamisen osa-alueeseen. Luodut käytännöt ja välineet pyrkivät tuomaan esille organisaation hallussa olevaa osaamista. Tutkittavassa pankissa käytäntöjä on luotu runsaasti päivittäisen esimiestyön tueksi ja esimiehet ovat kehittäneet niitä myös itse jonkin verran. Suuri osa esimiesten työn tueksi suunnitelluista käytännöistä on pakollisia käyttää ja niiden käyttöä myös seurataan aktiivisesti. Pankin esimiehille suunnitellut käytännöt ja välineet painottuvat erilaisiin keskustelujen kautta käytäviin toimintatapoihin. Tällaisia esimiestyön tueksi kehitettyjä puhtaasti keskustelua hyödyntäviä käytäntöjä ja välineitä pankissa ovat kehityskeskustelut ja valmennusvartit. Lisäksi esimiehet toteuttavat säännöllistä palaverikäytäntöä viikoittaisen tiimipalaverin tai viikoittaisten tiimi- ja myyntipalaverien muodossa ja näitä täydentämään on vielä otettu toimihenkilön työn havainnointi, jossa esimies seuraa valmennettavansa työskentelyä asiakasneuvottelussa. Seuraavaksi tarkastelen annettujen välineiden ja käytäntöjen hyödyntämisen säännöllisyyttä esimiesten keskuudessa. Syvällisemmin yksittäisen käytännön tai välineen ideaan perehdyn myöhemmin tässä tutkimuksessa.

*”Valmennuskeskustelut ja kehityskeskustelut on mun ykköstekeminen ja tärkein tekeminen. Kaikki muu voi olla vähän rempallaan, mutta tää esimiestyö on se mun työ ja nimike millä mä teen työtäni ja siitä mä saan palkkaa. Jos mä nään laiminlöösin, sittenhän mä en tekisi sitä työtä mihin mut on palkattu tekemään hommia.” (D)*

*”Halu tehdä säännöllisesti on hirmuinen, mutta esim. resurssipula kevään aikana on vaikuttanut niin, että olen valmennusvartteja pystynyt tekemään vähemmän kuin pitäisi, koska itse olen tehnyt myös rahoitusneuvojan työtä. Aika ei riitä, se on iso ongelma, pitäisi pystyä keskittymään nimenomaan valmentajan työhön eikä tehdä sitä samaa toteutusta mitä muut tekee.” (A)*



Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että lähes kaikkia tarjotuista välineistä ja käytännöistä esimiehet pyrkivät hyödyntämään säännöllisesti. Suurin ongelma välineiden ja käytäntöjen säännölliselle käytölle on kuitenkin ajanpuute. Toinen syy joidenkin välineiden hyödyntämättä jättämiselle on oma asenne kyseistä käytäntöä kohtaan. Haastatelluista muutama nostikin esille, että tarjottu käytäntö ei sovi heidän ajatusmalliinsa esimiestyön toteuttamisesta ja sen takia he pyrkivät välttämään välineen käyttöä, käyttävät sitä omalla parhaaksi näkemällään tavalla tai jättävät kokonaan käyttämättä.

Käytännöistä kaikista säännöllisimmin käytössä ovat kehityskeskustelut ja tiimipalaverit. Näitä kaikki esimiehet sanoivat toteuttavansa ohjeistuksen mukaan; kehityskeskusteluja kaksi kertaa vuodessa ja tiimipalavereita kerran viikossa. Viikoittaisten tiimipalaverien lisäksi joillakin esimiehistä on tapana pitää säännöllinen viikoittainen myyntipalaveri. Suurin osa esimiehistä kuitenkin sisällyttää myyntitulosten läpikäynnin tiimipalaverin yhteyteen. Myös valmennusvarttien käytön voisi sanoa olevan kohtuullisen säännöllistä. Jokainen haastateltu kertoi toteuttavansa valmennusvartteja, tosin moni hieman omalla tavallaan. Valmennusvarteille asetettu säännöllinen kuukausittain toteutettava tavoite ei kuitenkaan kaikkien kohdalla toteudu, vaan valmennusvarttien väli saattaa venyä pidemmäksi. Tähän venymiseen suurimpana syynä on jo aikaisemmin mainittu ajanpuute tai vaihtoehtoisesti se, että esimies kokee valmennettavansa olevan omassa työskentelyssään sen verran hyvällä tasolla, että hyödyntää valmennusvarttiaikaa sitä enemmän tarvitseville. Valmennusvartit myös venyvät monella pituudeltaan, tavoitellusta 15:sta minuutista jopa 45:een minuuttiin. Osa haastatelluista pitää kuitenkin ihan tarkoituksella pidempiä valmennusvartteja, sillä kokee niiden tarjoavan tällä tavalla enemmän hyötyä.

Havainnointi on käytännöistä se, jota tällä hetkellä toteutetaan kaikista vähiten ja jonka toteuttamisessa on eniten epäsäännöllisyyttä. Vain yksi vastaajista (E) toteaa lähivalmennuksen olevan säännöllistä, mutta hänkään ei ole kyennyt kuin neljään lähivalmennuskertaan jokaisen toimihenkilön kanssa vuosittain. Suurin osa valmentajista kokee lähivalmentamisen hyvänä menetelmänä ja olisi halukas toteuttamaan sitä enemmänkin resurssien salliessa. Moni haastateltu kuitenkin myös myönsi, että joitakin toimihenkilöitä ei ole lähivalmennettu kertaakaan. Lähivalmennuksen merkittävimmäksi toteuttamisen esteeksi haastateltavat nostavat ajanpuutteen lisäksi oman haluttomuutensa toteuttaa käytäntöä, toimihenkilön haluttomuuden olla lähivalmennettavana tai käytännön näkemisen tarpeettomana joidenkin toimihenkilöiden kohdalla. Lähivalmennuksesta puhuttaessa nousee esille haastateltujen joukko, joka selkeästi vastustaa lähivalmennusta henkilöstön kehittämisen menetelmänä ja tämän vuoksi he ovat lähivalmentaneet niin vähän kuin mahdollista.

Pankin käytäntöjen lisäksi joillakin valmentajista oli myös omia käytäntöjään, joita he ovat kokeneet hyödyllisiksi oman valmennustyönsä kannalta. Esimerkiksi haastatellut F & I mainitsivat pitävänsä ”täsmäkoulutuksia tai tietopaketteja” osalle valmennettavistaan. Näin tarvittavaa tietoa saadaan kohdennettua paremmin tietyille kohderyhmille. Joillakin haastatelluista oli myös tapana pitää ”onnistumispalavereja” tai käydä onnistumisia läpi myyntipalaverin yhteydessä. Onnistumispalavereissa käsitellään jokaisen toimihenkilön hyviä saavutuksia ja jaetaan parhaita käytäntöjä muillekin.

#### **4.3.2 *Oppimista edistävän ilmapiirin luominen tutkittavassa pankissa***

Valmentavassa esimiestyössä keskeistä on positiivinen ilmapiiri. Valmentava esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan voimakkaasti työympäristöönsä eli organisaation ilmapiiriin ja tätä kautta myös yksilöihin. Tämän ajatuksen pohjalta tarkastelen tutkittavan pankin työskentelyilmapiiriä ja vallitsevan ilmapiirin merkitystä valmentavaan esimiestyöhön.

##### **4.3.2.1 *Koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen***

Koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen tutkittavassa pankissa lähtee tilanteista, joihin kokoonnutaan yhdessä koko konttorin tai tiimin voimin, sekä päivittäisistä kontakteista pienemmissä ryhmissä tai kahden kesken. Positiivisen ja kannustavan ilmapiirin merkitys esimiestyön kannalta on oivallettu tutkittavassa pankissa hyvin. Kaikki haastatellut valmentajat pyrkivät olemaan läsnä, ja helposti lähestyttäviä, rakentaen näin kannustavaa ja avointa ilmapiiriä. Haastateltava E nosti esille myös oikeudenmukaisuuden osana hyvää ilmapiirin luomista. Lisäksi avoimuus, suorapuheisuus ja huumori ovat ominaisuuksia, jotka nousivat esille keskusteltaessa haastateltavien kanssa ilmapiiriin ja luottamukseen liittyvistä asioista.

*”Minusta esimiestyössä on äärimmäisen tärkeätä että pitää yllä sen ikään kuin tällasen yllätyksellisyyden siinä omassa esimiestyössä. Eli on kyllä tuttu turvallinen, helppo lähestyttävä, helppo keskustella hänen kanssaan, kuka tahansa uskaltaa koska tahansa tulla tuosta ovesta ja tulla keskustelemaan. Se maine minulla on aina olla ja sitä minä pidän niinku peruskivenä. Mutta sitten se, että yht äkkiä voi olla niin että tarvitaan esimerkiksi jämäkkä isku, että ihmiset herää juttuun.” (H)*

Hyvän ilmapiirin rakentumista voidaan kehittää pienillä yksittäisillä teoilla ja toimintatavoilla.

Tutkitussa pankissa ilmapiiriä pyritään haastateltujen kertomusten mukaan kehittämään monellakin tapaa. Haastateltava F esimerkiksi kertoi, että hän pyrkii yllättämään valmennettaviaan säännöllisin väliajoin tuomalla palavereihin uusia raikkaita ideoita ja toteuttamistapoja. Haastateltava F:n käyttämiä keinoja olivat muun muassa erilaisten tilojen ja palaveriympäristöjen käyttö, sekä musiikin hyödyntäminen. Myös haastateltava H puhui yllätyksellisyyden puolesta ja sen merkityksestä ilmapiirin rakentamisessa. Hän puolestaan oli hyödyntänyt palaverissaan ja tunnelman luonnissa valaistusta.

*”Kuinka me käsiteltiin edellinen tämä ilmapiirimittaus . . . kuinka sen asian sitten järjestin, niin yllätysmomentti tuli siitä, että me menttiin yhteiseen isoon tilaan, neuvotteluhuoneeseen mihin kaikki mahtu ja mikä oli pimennettävissä. Ja sen jälkeen me katottiin ne tulokset sillä tavalla seinältä että ihmisten kasvot ei näkyny ja sen jälkeen ruvettiin pimeässä keskustelemaan, jotta ihmiset uskalsi puhua ääneen niistä oikeista asioista, ettei naamasta näy että minä oon vastannu tohon. He kommentoi kaikki. Me saatiin äärimmäisen hyvä kahen ja puolen tunnin keskustelu aikaseks kun kaikki uskalsi keskustella avoimesti ettei tarvinu pelätä. Mä pyrin käyttämään tämmösiä ikään kuin mielten avauksia tai muita, et erilaisia tapoja.” (H)*

Perusasioiden, kuten luottamuksen ja avoimuuden sekä pienten keinojen lisäksi pankin yksiköiden ilmapiiriin rakentumiseen vaikuttaa haastateltujen mukaan oleellisesti myös valmennettavien kokema asioihin vaikuttamisen mahdollisuus. Se, että valmennettavat kokevat heillä olevan mahdollisuus mielipiteiden esittämiseen ja oman äänensä kuuluville tuomiseen lisää kiinnostusta työyhteisöä koskevia asioita kohtaan ja pitää motivaatiota yllä.

*”Ryhmän ottaminen mukaan aina juttuihin, antaa niitten ite pähkäillä asioita, ne on isoja juttuja että pääsee vaikuttamaan asioihin, vaikka todellisuudessa ehkä se vaikuttamisen mahdollisuus on hyvin pieni, mutta tunne on hyväksi.” (H)*

#### *4.3.2.2 Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen rakentaminen*

Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde ja siinä vallitseva ilmapiiri puolestaan rakentuu hyvin pitkälti henkilökemioiden ja luottamuksen varaan. Tutkittavassa pankissa valmentajat pyrkivät edistämään tätä kahdenkeskeistä vuorovaikutussuhdetta nimenomaan läsnäolon kautta ja tuntemalla valmennettavansa hyvin. Tärkeää kahdenkeskeisissä tapaamisissa on myös kiireettömyyden tuntu esittää haastateltava A. Haastateltava A:n mukaan on tärkeää, että valmentaja varaa riittävästi aikaa ja keskittyy jokaiseen valmennettavaansa täysipainoisesti sen hetken kun tapaaminen kestää, niin että

ulkopuoliset häiriötekijät on suljettu pois. Tällä tavoin osoitetaan kunnioitusta ja aitoa kiinnostusta valmennettavaa ja hänen tekemäänsä työtä kohtaan. Haastateltava B puolestaan esitti, että kahdenkeskeisissä vuorovaikutustilanteissa esimiehen ja alaisen on tärkeä pyrkiä rohkeaan kaksisuuntaiseen kanssakäymiseen niin, että molemmat ottavat kantaa asioihin ja keskustelu antaa molemmille osapuolille uusia eväitä toteuttaa työtään.

#### **4.3.3 Oppimisprosessien tukeminen tutkittavassa pankissa**

Oppimisprosesseja tukemalla valmentava esimies pyrkii kehittämään toimihenkilöiden itseohjautuvuutta oppimiseen ja omaan oivaltamiseen. Esimiehen toiminnan tavoitteena on kehittää erilaisia toimintatapoja ja oppimista edistävää kulttuuria työyhteisöön, samalla kehittyen myös itse. Haastatelluista pankin valmentajista noin puolet kokivat, että valmentavalla esimiestyöllä on ollut selkeää positiivista vaikutusta oppimisprosessien kannalta. Toinen puoli haastatelluista puolestaan totesi arvioimisen vaikeaksi. Kukaan ei kuitenkaan ollu sitä mieltä, että valmentavalla esimiestyöllä ei olisi ollut minkäänlaista vaikutusta oppimisen kehittymiseen.

*”Kyllä mä koen että valmennuksen myötä työsuoritukset on kehittyneet. Jos joku on muuttunu ja saa tuloksia aikaseks niin ei se välttämättä oo siitä mitä me on käyty, mutta on itse kiinnittäny huomiota ja muuttanu jotakin siinä toimintatavassa. Kysyy vaikka eri tavalla asiakkaalta tai ottaa eri järjestyksessä niitä asioita esille, niin kyllä mä koen että siitä on apua. Eikä kukaan oo esittäny että no ei täst oo mitään, että tää on pakkopullaa taas kerran kuussa keskustella, vaan voi itse kertoa ja keskustella siitä menneestä kuukaudesta.” (B)*

##### **4.3.3.1 Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen**

Tutkittavassa pankissa tiimeille on asetettu tietyt tavoitteet, jotka päivittäisellä työllä pyritään saavuttamaan. Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen on tiukasti sidoksissa asetettuihin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Pankin valmentajat pyrkivät omalla toiminnallaan edistämään sitä, että tavoitteet saavutetaan ja tiimeillä on hallussaan tarvittava osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkittavassa pankissa ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen tapahtuu nimenomaan hyväksi havaittuja käytäntöjä siirtämällä ja tietoa jakamalla niin viikoittaisissa yhteisissä palaverissa kuin valmennusvarteissakin. Esimiesten tehtävä on myös reagoida tuleviin haasteisiin ja pyrkiä ennakoimaan tarvittavaa osaamista jo hyvissä ajoin etukäteen. Lisäksi pankin esimiehille asettaa

haasteita hiljaisen tiedon siirtäminen erityisesti vanhemman sukupolven siirtyessä eläkkeelle.

*”Me käydään se jutellen läpi, että mitä kukakin on parhaiten onnistunu ja miten se onnistuminen on syntyny. Et jos ihminen sanoo että hän sai sijoitusvakuutukseen 25 000 euroa, niin seuraava kysymys on, että miten sä sait sen aikaan? Millanen asiakas se oli? Mitä sä teit? Et siinä pyritään jakamaan hyviä käytäntöjä.” (D)*

#### 4.3.3.2 Yksilön kehittymisen tukeminen

Yksilön oppimista määrittää vahvasti se pohja, joka hänellä kulloinkin on. Tämän ajatuksen pohjalta tiedustelin pankin valmentajilta heidän suhtautumistaan koulutukseen ja kouluttautumiseen yleisesti. Kymmenestä haastatellusta kahdeksan oli sitä mieltä, että koulutuksella on erittäin tärkeä tai melko tärkeä merkitys työssä menestymisessä. Näiden kahdeksan haastatellun mukaan koulutus tarjoaa yleissivistyksen ja teoriapohjan asioiden nopealle omaksumiselle ja omatoimiselle tiedon hankkimiselle, sekä toimii pohjana tiettyihin tehtäviin pääsemiselle. Kaikki kahdeksan myös totesivat, että vaikka koulutuksella on suuri merkitys, koulutus pelkästään ei riitä työssä menestymiseen. Koulutuksen lisäksi työ itsessään opettaa, jonka lisäksi tarvitaan oikeanlaista asennetta ja muita ominaisuuksia. Haastatelluista esimiehistä kaksi oli sitä mieltä, että tärkeämpää kuin koulutus on ehdottomasti työssä oppiminen. Nämä kaksi vastaajaa eivät halunneet painottaa koulutuksen merkitystä liikaa, enemmänkin he painottivat tiedon etsimisen tärkeyttä ja työssä oppimista. Myös tutkittavassa pankissa lähdetään yksilön olemassa olevalle pohjalle rakentamaan jokaiselle omaa kehityssuunnitelmaa. Yksilön kehittymisen tukemisessa valmentajan tärkeä rooli on pyrkiä edistämään oppimista ja tarjota tietoa. Kahdenkeskisissä tilanteissa valmennettavien kehittyminen tapahtuu oivalluttavan dialogin kautta, jossa on tärkeää kuuntelu, reflektointi, avointen kysymysten esittäminen sekä kannustaminen ja luottamus. Haastattelujen perusteella voin todeta, että oivalluttaminen on tutkittavassa pankissa esimiesten keskuudessa ymmärretty erittäin hyvin ja sitä todistaa myös alla oleva esimiehen kommentti valmennustilanteesta.

*”Mun mielestä se oivalluttaminen on se ykkösvaihtoehto siinä, et käydään se läpi sillä tavalla että käydään asiakastilanne ja sit sen jälkeen mä kysyn että mitäpä oot asiasta mieltä ja tää henkilö saa tavallaan itse arvioida, että missä hän on onnistunu. Ja sit mä kysyn että mitäs sä olisit tehny toisin ja yleensä mä pysyn siinä tilanteessa hiljaa niin pitkään et sieltä tulee jotain, koska yleensä ei ole niin nappisuoritusta etteikö siinä olis voinu mennä joku toisin. Sit annan tottakai sitä positiivista palautetta ja ehkä jos sieltä ei niitä kehitysmiskohteita löydy niin autan vähän, entä entäs jos kokeilisit tällä tavalla,*

*miltä se kuulostais. Et ehkä mun valmennustapa on semmonen kyselevä ja sitä kautta ohjaava, mutta tietenkin on näitä joitakin esimiesasioita joissa oon hyvinkin jämäkkä että mitkä täytyy vaan olla tietyllä tavalla.” (D)*

Valmennustilanteiden ja dialogien edistämiseksi valmentajat hyödyntävät erilaisia pankin toimintatapoja ja käytäntöjä kuten kehityskeskusteluja, valmennuskeskusteluja, havainnointia, perinteistä kouluttamista sekä päivittäisiä kohtaamisia. Näitä toimintatapoja käsittelen tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

#### **4.3.4 Esimerkillä johtaminen tutkittavassa pankissa**

Esimerkillä johtaminen tutkittavassa pankissa tarkastelee esimiesten suhtautumista omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Tärkeitä asioita esimerkillä johtamisessa ovat pankin esimiesten motivaatio omaan johtamistehtäväänsä sekä sitoutuminen ja vaatimuksiin vastaaminen. Haastateltujen esimiesten työssä kohtaamat tilanteet liittyvät pääosin alaisiin, asiakkaisiin, kollegoihin ja pankin johtoon. Näissä kohtaamisissa esimiehen tulisi pyrkiä johtamaan ja toimimaan esimerkillisesti. Esimies siis toimii roolimallina ja hänen asenteitaan, suhtautumistapaansa ja arvojaan seurataan tarkasti monelta suunnalta.

##### **4.3.4.1 Esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä**

Esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä syntyy tutkittavassa pankissa, kuten organisaatioissa yleensäkin niiden roolien ja tehtävien kautta, jotka esimiehelle muodostuvat ja joita hän tulkitsee itsellään olevan. Tutkittavassa pankissa esimiehiltä odotetaan valmentavan otteen lisäksi myös tiettyä jämäkkyyttä tilanteen vaatiessa. Haasteena olisikin löytää tasapaino näiden kahden toimintatavan välille niin, että työ tuntuu motivoivalta ja luontaiselta ja tukee samalla esimiesten vahvuuksia ja arvoja. Vain tätä kautta esimies voi olla aito ja uskottava omassa työssään.

Lähdin tutkimuksessani tarkastelemaan haastattelemini esimiesten motivaatiota omaan johtamistehtäväänsä sen pohjalta, kuinka he kokevat esimiehenä toimimisen. Pyrin selvittämään onko esimiehenä toimiminen heidän mielestään luontainen ominaisuus, joka joko on tai ei ole ihmisessä ja kuinka paljon tällainen luontainen esimiehisyyys vaikuttaa motivaatioon ryhtyä esimieheksi ja myöhemmin kykyyn toteuttaa esimiestehtävää. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että ainakin jollain tasolla kyky ja motivaatio esimiehenä toimimiseen syntyy jo varhaisessa vaiheessa elämää tai jopa

syntyessä. Monen mielestä esimiehisyyttä ja esimiestaitoja on kuitenkin myös mahdollista kehittää tämän valmiina annetun ominaisuuden lisäksi. Haastateltujen mukaan esimiehenä toimiminen vaatii kuitenkin aina pohjalleen jonkintasoisen synnynnäisen kiinnostuksen ja innostuksen.

*”Jos siinä ihmisessä ei ole luonteenomaista esimerkiksi valmentajana toimiminen että sä pääset sen ihmisen iholle, voit mennä lähelle, sä olet hyvä ihmistuntija, osaat kokeilla tätä konstia tähän henkilöön ja ehkä jotain vähän jämerämpää konstia toiseen henkilöön niin kyl se on hirveen vaikee mun mielestä oppia. Mut jos on suhteellisen hyvät vuorovaikutustaidot ja näin niin varmaan pystyy myöskin opettelemaan.” (F)*

*”Jos katotaan niitä ihmisiä, jotka toimii johtotehtävissä niiin kyllä ne on jo pienestä pitäen tavalla tai toisella ollu niitä ihmisiä jotka on sitä hommaa vieny aina eteenpäin. Että tietyt piirteet tulee sieltä syntymän kautta geneeissä mukana, mutta sitten koulutus luo ja parantaa niitä, että aina on kehittymisen mahdollisuuksia . . . johtamista pitää yhtä aikaan sekä opiskella että sitten myöskin niin että ne luonteenpiirteet . . . täytyy tietyt kriteerit täytyä että voi ylipäätään olla johtaja.” (H)*

*”On varmaan olemassa semmosia synnynnäisiä johtajia, jotka niinku tavallaan hyvin luontevasti ottaa paikan ja on semmosia niinku varmoja johtajia, mutta ne on vaan yhdenlaisia ja ne ei välttämättä oo soveltuvia aina kaikkiin tehtäviin. Ja varmasti johtajuuteen voi myös opiskella ja oppia mutta kyllä mä uskon että jonkunlaisia ominaisuuksia ihmisellä pitää olla, jotta se tavallaan tukee sitä kehittymistä sitten esimiehenä, mutta ehkä semmonen muutos on menossa myös siinä, että semmonen perinteinen johtajaksi syntynyt ei enää oookkaan ne kaikista merkittävimmät ominaisuudet mitä siinä nykypäivän esimieheltä vaaditaan.” (G)*

Haastateltava listasivat myös ominaisuuksia, joita he kokevat, että synnynnäisellä johtajalla tulee olla. Tällaisia luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia, joita haastateltavien mukaan on hankala oppia ovat muun muassa hyvät vuorovaikutustaidot, rohkeus, avoimuus, ihmissläheisyys, avoin suhtautuminen uusiin asioihin, jämäkkyys, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, kyky ristiriitatilanteiden käsittelyyn, korkea stressinsietokyky, kyky vastaanottaa palautetta, virheistä oppiminen, nöyryys, hyvä itsetunto, halu kehittyä sekä armeliaisuus itseään kohtaan. Oikealla asenteella ja tahdolla oppia voi kehittää itseään ja tapoja toteuttaa esimiestyötä. Esimiestyössä onnistuminen ei kuitenkaan haastateltavien mukaan onnistu ilman yllä lueteltuja ominaisuuksia tai ainakin osaa niistä.

#### 4.3.4.2 Sitoutuminen työpaikan yhteisiin asioihin

Esimiehen tulee oman toimintansa kautta myös osoittaa se, että hän on yhtälailla sitoutunut työpaikan yhteisiin asioihin ja sovittuihin pelisääntöihin. Tutkittavassa pankissa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitoutumista sovittuihin tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Jos valmennettavilta odotetaan tiettyjä tuloksia on myös esimiehen tehtävä pyrkiä parhaansa mukaan auttamaan tulosten saavuttamisessa ja silloin tällöin jopa toimia ja näyttää konkreettisella esimerkillä, kuinka tuloksia saavutetaan.

*Mä pyrin jokaisen kanssa tapaamaan asiakkaan yhdessä . . . niin että minä en oo mikään niinku seuraaja vierestä vaan me käydään aktiivinen keskustelu porukassa asiakkaan tai asiakkaiden kanssa . . . siitä tulee niinku semmonen luonteva tilanne missä on kaks pankin edustajaa yks tai kaks asiakkaan edustajaa ja käydään keskustelu ja sen jälkeen katotaan miten se keskustelu meni. (H)*

Toimintatapojen osalta esimiehiltä odotetaan yhtä lailla aikataulussa pysymistä, välineiden käytön osaamista ja sovittujen sääntöjen noudattamista sekä hyvän ilmapiirin kehittämistä. Näillä keinoilla esimies osoittaa itsekkin sitoutuneensa yhdessä sovittuihin asioihin. Haastattelujen pohjalta kävi ilmi, että tutkittavassa pankissa esimiehet ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Kaikki haastatellut pyrkivät löytämään keinoja valmennettaviensa tulosten parantamiseen erilaisilla tavoilla. Haastattelujen perusteella syntyi myös kuva, että toimintatapoja noudatetaan kuuliaisesti. Valmentajien sitoutumisesta työpaikan yhteisiin asioihin kertoo mielestäni hyvin erään haastatellun (H) kertomus siitä, kuinka hän säännöllisesti valmennuskeskusteluissa ottaa esille erilaiset tekijöitä, jotka vaikuttavat valmennettavan työskentelyyn. Haastateltu valmentaja (H) käy valmennettaviensa kanssa säännöllisesti läpi muun muassa vallitsevan työtilanteen ja työmäärän, saavutetut tavoitteet, yhteistyön sujumisen kollegoiden kanssa, yhteistyön sujumisen hänen itsensä eli valmentajan kanssa, kotona vallitsevan tilanteen pintapuolisesti sekä työssä tarvittavien laitteiden ja välineiden toimivuuden. Tämän jälkeen valmennuskeskustelussa täytetään lomake, johon kirjataan mihin asioihin keskitytään ennen seuraavaa keskustelua, mitä asioita korjataan, mitä valmennettavalta odotetaan ja mitä valmentajalta odotetaan. Lomake allekirjoitetaan ja molemmat sitoutuvat edistämään lomakkeessa mainittuja asioita. Tämän tyyppinen toiminta kertoo pankin valmentajien sitoutumisesta yhteisiin asioihin ja valmentajan motivaatiosta auttaa valmennettaviaan saavuttamaan parhaat mahdolliset tulokset.

##### 4.3.4.2.1 Oman ammattitaidon kehittäminen

Osana valmentajan roolia pankin esimiehiltä odotetaan korkean työmotivaation ja yhteisiin asioihin



sitoutumisen lisäksi oman ammattitaidon aktiivista kehittämistä. Vaikka esimiesten tärkein tehtävä on valmentaa alaisiaan, oleellista on myös pitää huoli siitä, että esimiehille jää aikaa oman ammattitaitonsa kehittämiseen. Oman ammattitaidon kehittäminen lähtee siitä, että tiedostetaan omat heikkoudet ja kehittymistarpeet. Pankin esimiehet saavat palautetta omista taidoistaan ja kyvyistään montaa eri kautta. Saadun palautteen pohjalta esimiehet voivat parhaiten lähteä kehittämään havaitsemiaan heikkouksia ja haasteita. Oman ammattitaidon kehittämistä silmällä pitäen tiedustelin haastateltavilta, kuinka he kokevat parhaiten saavansa palautetta omasta toiminnastaan. Yleisesti haastatellut kokivat, että positiivista palautetta tulee kohtuullisen hyvin muun muassa toimihenkilön kokemien onnistumisten kautta, suoraan valmentajalle sanottuna kiitoksena ja kommentteina, vuosittain suoritettavan esimiesarvion kautta, johdolta saatavana kiitoksena, asiakaspalautteista sekä itse havaittuina onnistumisina omassa toiminnassa.

Sen sijaan kehittymisen kannalta tärkeän rakentavan palautteen saaminen koettiin selkeästi haasteellisemmaksi. Rakentavaa palautetta haastateltavat kokivat saavansa harvoin ja vähän. Se vähäinen rakentava palaute, joka esimiehille tulee, saadaan haastateltujen mukaan pääasiassa esimiesarvion kautta, ylemmältä taholta sekä asiakaspalautteena. Muutama haastateltava mainitsi saavansa rakentavaa palautetta silloin tällöin myös kehitys- tai valmennuskeskusteluissa. Rakentavaa palautetta kaivattaisiin kuitenkin selkeästi enemmän. Tämä herättääkin kysymyksen, osataanko ja uskalletaanko myös negatiivista palautetta pyytää riittävästi ja onko ilmapiiri rakennettu sellaiseksi, että sitä uskalletaan antaa. Kaiken kaikkiaan palautetta siis kaivattaisiin enemmän ja palautteen saanti olisikin oleellisen tärkeää valmentajien kehittyminen huomioiden. Palautteeseen ja senannon kehittämiseen liittyen oli haastateltujen mielessä myös muita teemoja. Palautteen esimerkiksi koettiin olevan liian usein sidoksissa pelkästään saavutettuihin tuloksiin, jolloin esimiestyön muu puoli jää arvioimatta.

*”Palaute mitä tulee omalta esimieheltä ja johdolta, niin mä luulen että se palaute tulee vaan sen perusteella että minkälaiset tiimimittarit että miltä ne näyttää että siihen muuhun puoleen eipä paljon kiinnitetä huomiota.” (E)*

Lisäksi saadun palautteen käsittelyyn toivottiin säännönmukaisempaa menetelmää. Esimerkiksi valmentajien omat esimiehet voisivat ottaa aktiivisemman roolin kyselemällä valmentajien saamasta palautteesta, jolloin myös valmentajille syntyisi mahdollisuus käydä läpi saatua palautetta, samalla tavalla kun he tekevät omille valmennettavilleen.

*”Mutta kyllä sitä on aika yksin siinä tavallaan, se on kauheen vaikee esimerkiks se palautteen käsittely jossain kollegoiden kanssa, sekin on vähän hankalaa . . . se*

*työnohjaus foorumi on semmonen että siellä aina vaan ollaan onnettomia, siellä ei voi koskaan niinku hehkuttaa kauheesti ja sitten tietyissä piireissä on semmosta että jos sä hehkutat niin sitten se on vähän että mitäs sä siinä nyt itseäsi nostat. Tää on vähän semmonen aika yksinäinen paikka.” (G)*

Valmentajien kehittämistarpeet nousevat siis esille saadun palautteen perusteella, mutta myös valmentajien omista havainnoista. Aiemmin tässä tutkimuksessa kävimme läpi erilaisia menetelmiä, kuten coachingia, työnohjausta ja työkiertoa esimiesten kehittämisen liittyen. Nämä menetelmät ovatkin tärkeässä roolissa pankin valmentajien esimiestyön kehittämisessä. Menetelmien lisäksi esimiehet kehittävät omaa toimintaansa myös muilla tavoilla. Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että muita tapoja oman ammattitaidon kehittämiseen ovat esimerkiksi kollegoilta oppiminen ja heidän kanssaan keskusteleminen sekä kokemusten vaihtaminen. Tärkeimpänä oman esimiestyön kehittämistoimenpiteenä nähtiin kuitenkin päivittäisen työn tekeminen ja itsensä haastaminen siinä sekä itsetutkiskelu. Esimiehenä kehittymisen kannalta on tärkeä myös tiedostaa, mitkä ovat ne itselle parhaat tavat kehittää omaa esimiestyötä.

*”En mä pysty sanomaan mitä oppeja mä oon saanu käytännön työssä, mitä on tuonu ikä, mitä on tuonu joku koulutus. Ne on sellanen yhteinen juttu, voin sanoa vaan että sellanen kokonaisuus ja tekeminen kehittää. Nää loistavat koulutukset ja erilaiset tilaisuudet aktivoi ajattelemaan ja se on se suurin kehittymisen paikka se oma ajatus. Mun mielestä jopa sellaset, ei organisoidut kehittymisetkään vaan jopa keskustelut, tällanen kanssakäyminen, tää kehittää mua. Se pistää mun ajatustoiminnan että hei hei tuota on hyvä miettiä. Mä käyn uusia kouluttamassa ja se tuo myös sellasta omaa aktiivisuutta siihen ajatukseen. Erilaiset kehitystyöryhmät ja tällaset antaa sellasta potkua siihen omaan kehittymiseen, että se on kokonaisuus se kehittyminen ja se etenee vähitellen ja ikinä ei oo valmis.” (A)*

#### **4.3.5 Välineet valmentavan esimiestyön toteuttamiseksi tutkittavassa pankissa**

Tutkimukseni esimiestyön suuntaamista käsittelevässä alaluvussa kävi ilmi, että valmentavan esimiestyön toteuttamisen apuna käytetään runsaasti erilaisia välineitä. Aikaisemmin tarkastelin sitä, kuinka aktiivisessa käytössä eri välineet ovat esimiesten työn kannalta. Tässä alaluvussa perehdyn vielä hieman syvällisemmin eri välineiden ja toimintatapojen merkityksiin ja siihen, miten eri välineitä ja toimintatapoja tutkitussa pankissa hyödynnetään.

#### 4.3.5.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat siis yksi erittäin säännöllisesti toteutettavista valmennusmenetelmistä tutkittavassa pankissa ja niitä käydään kaksi kertaa vuodessa kaikkien valmennettavien kanssa. Saadakseni käsityksen kehityskeskustelun merkityksestä yhtenä välineenä valmentavan esimiestyön toteuttamisessa tiedustelin haastateltaviltani, kuinka he kokevat kehityskeskustelut osana valmentavaa esimiestyötä ja kuinka hyvin keskustelut tukevat toteutettavaa valmennustyötä.

Kaikki haastatellut kokivat kehityskeskustelut erittäin hyödylliseksi ja tarpeelliseksi valmentamisen menetelmäksi. Tärkeäksi haastateltujen vastauksissa koettiin nimenomaan se, että kehityskeskustelut mahdollistavat kaikille hetken, jona asioita voi käydä rauhassa ja perinpohjin läpi. Valmentajat olivat myös havainneet, että kehityskeskusteluja odotetaan innokkaasti valmennettavien keskuudessa. Kehityskeskustelujen tärkeimpänä merkityksenä haastatelluille on nimenomaan tarjota valmennettaville hetki toteutuneiden saavutusten yhteenvedolle, palautteen annolle ja tulevaisuuden suuntaamiseen. Muutama haastateltava nosti myös esille, että kehityskeskustelujen kautta päästään arjen ulkopuolelle ja syvempiinkin asioihin käsiksi, joihin päivittäisessä kanssakäymisessä ei useinkaan ole mahdollisuutta.

*”Siinä on rauhoitettu aika keskustella ja siinä voi käydä syvemmin sellasia asioita läpi, mitkä arjessa ohitettaisiin hyvin nopeesti. Siinä päästään enemmän just kaikkeen tällaseen motivaatio ja arvokeskusteluun, mitä ei voi normaalissa arjessa nopeesti raapaista, koska ne on henkilökohtaisia ja syvälle meneviä aiheita.” (D)*

Haastatellut F ja H pohtivat myös kehityskeskustelujen roolia kaikkien muiden valmennuksen käytäntöjen ja toimintatapojen rinnalla. Haastateltu F koki kehityskeskustelujen merkityksen vähentyneen valmennuskeskustelujen myötä, sillä valmennuskeskustelut luovat niin selkeästi pohjaa kehityskeskusteluissa käsiteltäville teemoille. Haastateltu H puolestaan jopa ehdotti, että kehityskeskustelut voitaisiin hänen mielestään toteuttaa vain kerran vuodessa, sillä valmennuskeskustelujen rooli on noussut niin merkittäväksi.

*”Aikoja sitten kun ei tehty valmentamista niin tiiviisti, niin se kehityskeskustelu oli sellanen suodatus ja vuodatuspaikka, että kaks kertaa vuodessa päästiin tilittämään kaikki asiat. Niin nyt oikeesti pysytään asiassa ja se ei veny se kehityskeskustelu kauheen pitkäks, et meillä on yhteisymmärrys yleensä siellä kehityskeskustelussa siitä, että missä mennään ja missä ollaan kehitytty ja missä on ne kompastuskivet . . . jos molemmat tietää missä mennään, jos niistä asioista on rehellisesti pitkin vuotta keskusteltu, niin ei voi olla yllätys kummalekaan tai sit siellä jossain on menny pieleen aika pahasti.” (F)*

Kehityskeskustelujen pohjaksi on rakennettu vastauslomake, jonka pohjalta kehityskeskustelua lähdetään viemään eteenpäin. Kehityskeskustelurunko sai kiitosta erityisesti haastateltavalta E. Haastateltavat kokivat myös panostavansa paljon kehityskeskusteluihin. Esimerkiksi eräs haastatelluista (D) kertoi lähettävänsä valmennettavilleen järjestelmästä tulevan valmiin pohjan lisäksi omiakin kysymyksiä kehityskeskustelun pohjaksi. Myös haastateltava A kertoi valmistautuvansa ajan kanssa kehityskeskusteluihin. Hänellä on tapana edellisenä iltana käydä kehityskeskustelu kuivaharjoitteluna, jolloin hän pohtii etukäteen esille nostettavia aiheita juuri tietyn henkilön huomioiden.

*”Mulla on itellä ollu sellanen tapa, että mä käyn sen kehityskeskustelun edellisenä iltana kuivaharjoitteluna, eli mä itte mietin sitä henkilöä . . . eli mä mietin edellisenä iltana yleensä, että mitenköhän tää toinen henkilö kokee asiat nyt tällä hetkellä ja mitä asioita mä nään ja miten mä koen. Kuhan ne on antanu mulle jo sen etukätestehtävän, mä käyn sen läpi ja koitan lukea sieltä myös rivien välistä. Sillä tavalla mulla nousee ne keskusteltavat asiat, jotka mä otan jollakin tavalla kysymyksinä esille.” (A)*

Haastattelujen kautta nousi runsaasti esille kehityskeskusteluissa käytäviä teemoja ja aiheita. Kehityskeskusteluja varten on siis olemassa valmiiksi suunniteltu runko, jota esimiehet käyttävät keskustelun pohjana. Moni kuitenkin mainitsi ottavansa erilaisia aiheita myös rungon ulkopuolelta. Pääpiirteittäin nämä käsiteltävät aiheet liittyvät urakehitykseen, saavutettuihin tavoitteisiin, osaamiseen, kehittämiseen, haasteisiin omassa työssä ja toiminnassa, vallitsevaan työviireeseen sekä omaan rooliin tiimi jäsenenä.

#### *4.3.5.2 Valmennuskeskustelut*

Valmennuskeskusteluja on tutkittavassa pankissa tarkoitus käydä kerran kuukaudessa jokaisen valmennettavan kanssa. Tavoitteena on lyhyen viidentoista minuutin keskustelun aikana käydä läpi jokaisen työntekijän sen hetkinen tilanne, antaa palautetta ja tehdä kehittämistoimenpiteitä. Valmennuskeskusteluihin liittyen tiedustelin haastatelluilta valmentajilta mitä valmennusvarteissa tapahtuu ja minkälaisia asioita niissä käydään läpi.

*”Siel katellaan myyntejä, siel katellaan jos jollakin on ollu esimerkiks joku haastekohta vaik joku tuote tai muu. Niin katotaan miten siinä on onnistuttu, keskustellaan miks ollaan onnistuttu tai miks ei olla onnistuttu. Siel katellaan tarvekartotuksii, luetaan niitä*

*koneelta. Katotaan asiakascaseja, keskustelaan minkälainen se oli se juttu, miten hän on koki. Miks tää oli hyvä kartotus tai hyvä tapaaminen. Jutellaan niistä mitkä askarruttaa, mitkä on fiilikset, ja siitä, mitä pitäis tehdä tai parantaa tai miten on yleensäkin ite kokenu menneen kuukauden. Siinä ne aika pitkälti on ne aiheet. Sit mulla oli yks valmennuskeskustelu semmonen, että mitä minulta odotetaan ja miten ne kokee sen mun työn.” (I)*

Moni valmentajista kertoi lähtevänsä valmennuskeskusteluissa alkuun käsittelemään työtilannetta yleisesti esimerkiksi tarkastamalla työlistan pituutta ja kysymällä valmennettavan omasta jaksamisesta. Valmennettavalta saatetaan myös kysyä, onko hänellä itsellään jokin asia mielessä, josta hän haluaisi keskustella. Valmennuskeskusteluissa käsiteltävät aiheet voidaan sopia joko etukäteen tai vasta valmennuskeskustelun alkaessa. Suurin osa valmentajista pyytää ainakin silloin tällöin valmennettaviaan valmistautumaan tulevaan valmennuskeskusteluun. Keskusteltavat aiheet pyritään kuitenkin rajaamaan yhteen isompaan asiaan per kerta. Valmennettavien omien toiveiden lisäksi kaikki valmentajat kertoivat käyvänsä läpi toteutuneita tuloksia ja tulevia asiakaskohtaamisia. Monella valmennuskeskustelut painottuvat kuitenkin tulevaisuuden tekemisiin, enemmän kuin saavutettuihin tuloksiin.

*”Me ei oikeestaan katsota sitä mitä on tapahtunu, mitä on jo saatu aikaseks vaan sitä, mitä on tulossa ja mietitään että millä tavalla siinä vois onnistua . . . Ne mitä meillä on lukuja jo saatu, ne on historiaa. Kyllä me niitä sivutaan mutta se ei ole se valmennuskeskustelun pääaihe.” (B)*

Saavutettujen tulosten osalta valmentajat katsovat myytyjen tuotteiden kappalemääriä, tehtyjä tarkastamiseksi ja toteutuneita asiakastapaamisia. Myös uusien tuotteiden läpikäymiseen ja uusiin käyttöön otettaviin toimintatapoihin käytetään aikaa valmennuskeskusteluissa. Toteutuneita tuloksia tarkastellaan valmentajien mukaan eri tavoilla riippuen valmennettavasta.

*”Eri ihmiset motivoituu eri asioista. Toinen motivoituu numeroista ja tavoitteen saavuttamisesta, joku toinen taas ihmisten kohtaamisesta ja kuinka on löytänyt ihmisten tarpeisiin oikeat tuotteet. Toiselle on onnistuminen ihmisten tyytyväisyys, toisille pankille tuleva raha, talletuksia tai rahastoja tai vakuutusia tai muuta. Et vähän senkin pohjalta rakennan sitä valmennuskeskustelun näkökulmaa.” (D)*

Tulevaisuuden kannalta valmentajat puolestaan tarkastavat tulevien aikavarausten määrää ja käyvät läpi tulevia asiakaskohtaamisia sekä tarjolla olevia koulutuksia. Valmennuskeskustelujen sisältö määräytyy

pitkälti myös valmennettavien ja vallitsevan tilanteen mukaan. Kokeneemmalle toimihenkilölle valmennuskeskustelu on usein hyvin erilainen, kuin esimerkiksi aloittelevalla palveluneuvojalle.

*”Minä mielessäni jaan ihmiset kolmeen ryhmään: on nää huippusuorittajat, jotka ei välttämättä tarvii niin konkreettista apua, mutta ne tarvii sitä keskustelua. Sitten on sellaset ihmiset, jotka on ehkä valmentajan kannalta se ideaalsiniryhmä, elikkä ne ihmiset jotka oikeesti haluaa kehittyä, jotka todella sanoo että hei mä haluan tehdä tän mutta sano nyt miten me mennään tästä eteenpäin. Eli heillä on itsellä se halu kehittyä eli hehän on valmentajan kannalta tietysti ihanteellisia. Sitten on se kolmas ryhmä, joita täytyy vähän niinkun jatkuvasti työntää eteenpäin, että sais edes sen yhden kappaleen tai yhden onnistumisen joka sitten ruokkis sitä tekemistä.” (J)*

Moni valmentajista kirjaa valmennuskeskusteluissa käytyjä aiheita itselleen muistiin. Näin valmennuskeskusteluista syntyy jatkumo, jossa edellisellä kerralla käytyjä aihealueita kerrataan ja seurataan tapahtuneita muutoksia sovituisissa toimenpiteissä.

*”Mä kirjaan tähän mun valmennuskeskusteluvihkoon mitä me ollaan juteltu edellisellä kerralla, mun on helppo sit seuraavalla kerralla jatkaa siitä ja puhua et viime kerralla juteltiin tästä ja keskusteltiin että otat käyttöön tämmösen toimintatavan, että miten se on tän kuukauden aikana näkyny sun työssä. Mun mielestä se on aika tärkeä se jatkumo siinä.” (E)*

#### 4.3.5.3 Havainnointi

Havainnointi on pankissa käytetyistä valmentamisen menetelmistä tutkimukseni kannalta ehdottomasti mielenkiintoisin väline. Mielenkiintoiseksi havainnoinnin välineenä tekee moni asia. Ensinnäkin se on pankissa käytettävistä menetelmistä kaikista uusin ja näin olen hakee ehkä vielä hieman virallista toteuttamistapaansa. Lisäksi havainnointi herättää sekä valmentajissa, että valmennettavissa ristiriitaisia tunteita. Havainnoinnin perusidea tutkittavassa pankissa on tarjota esimiehelle konkreettista tietoa siitä, mitä asiakaskohtaamisissa tapahtuu ja tämän tiedon pohjalta valmentajan on mahdollista kehittää omaa valmennusprosessiaan valmennettavan kyvyt ja haasteet huomioiden.

Havainnoinnin toteutukseen on pankista annettu ohjeet. Havainnointia on tarkoitus toteuttaa säännöllisin väliajoin niin, että esimies tulee mukaan asiakaskohtaamiseen seuraamaan toimihenkilön työskentelyä, puuttumatta kuitenkaan neuvottelun kulkuun ja tapahtumiin. Esimies voi tehdä

muistiinpanoja tapahtumista, huomioiden niin keskustelun sujuvuuden kuin muut oleelliset toimenpiteet, kuten erilaisten välineiden käytön neuvottelun apuna. Palaute ja kehitysehdotukset annetaan kahden kesken neuvottelun jälkeen.

Suorittamieni haastattelujen perusteella voidaan todeta, että käytännössä havainnoinnin toteutusta tehdään kuitenkin monella eri tavalla. Ensinnäkin havainnoinnin toteuttaminen säännöllisin väliajoin koettiin haastateltujen keskuudessa erittäin haasteelliseksi. Ongelmaksi havainnoinnin säännölliselle toteuttamiselle nousi ajanpuute. Vain kaksi haastatelluista (E, F) totesivat toteuttavansa havainnointia säännöllisin väliajoin kaikkien toimihenkilöiden kanssa. Toinen haastatelluista kertoi havainnoivansa neljä ja toinen kaksi kertaa vuodessa. Kukaan haastatelluista ei siis kykene toteuttamaan havainnointia säännöllisesti kuukausittain. Suurin osa haastatelluista havainnoi noin kaksi kertaa vuodessa, sopivan hetken löytyessä. Valmentajien vastauksista nousi myös esille, että havainnointia toteutetaan selkeästi enemmän uusien toimihenkilöiden kanssa, joilla valmentajat kokevat olevan enemmän kehittymistarpeita. Kokeneemmille toimihenkilöille valmentajien mielestä riittää harvemmin toteutettu havainnointi.

*”Joillekin saattaa riittää, jotka on hyvällä tasolla kerta vuodessa, et oikeestaan tarkennetaan tai sit jos huomaa jotain että nyt jossain kohtaa ei suju. Eli kun se ensimmäinen laatu on varmistettu ja tarkastettu eli jos mulla on kuva, että tällä neuvottelu sujuu jo sillä tasolla että siihen neuvottelun organisointiin ja semmoseen ei tarvi kiinnittää huomiota, että enemmänkin huomio tulee siinä että onko se tekemisen laatu heikentynyt niin että se näkyy jossain tuloksissa tai asiakaspalautteessa niin silloin enemmän mutta muuten saattaa riittää kerran pari vuodessa, kun ollaan jo tosi hyvällä tasolla ammattilaisen kanssa.” (A)*

Ajanpuutteen lisäksi havainnoinnin epäsäännöllisen toteuttamisen syyksi valmentajat epäilivät menetelmän uutuutta ja rutinoimattomuutta. Uusimpana menetelmänä havainnointi ei ole vielä saavuttanut valmentajien keskuudessa säännöllisen toteuttamistavan rytmiä ja toteuttamistapaa. Esimerkiksi haastateltavat I, C & D myönsivät suoraan, että heillä valmentaminen ei vielä ole muodostunut säännölliseksi toimintatavaksi edes ajatuksen tasolla. Tämän myönnettyään haastateltaville kuitenkin iski syyllisyys ja moni vaikutti siltä, että asialle on nyt tehtävä jotakin.

Havainnoinnin toteuttamisrytmin lisäksi myös menettelytavoissa on eroja. Moni valmentajista toteuttaa havainnointia istumalla neuvottelutilassa mukana, seuraten ja kuunnellen tapahtumia taustalta sanomatta mitään. Osa puolestaan toteuttaa havainnointia esimekrikisi viereisestä kopista käsin. Tällöin valmentajat eivät kuitenkaan näe, mitä valmennettavan tietokoneella tapahtuu. Viereisestä kopista käsin

kuuntelua valmentajat ovat toteuttaneet myös valmennettaviltaan salaa. Osa valmentajista kertoi toteuttaneensa havainnointia muullakin tavalla kuin asiakaskohtaamisissa. Haastateltava I esimerkiksi kertoi havainnoineensa toimintaa myös silloin, kun asiakas ei ole konkreettisesti paikalla. Tällaista havainnointia on mahdollista toteuttaa esimerkiksi toimihenkilön kanssa yhdessä asiakkaille soitellen. Haastateltava H puolestaan kertoi toteuttavansa havainnointia sillä tavalla, että hän käy koko asiakasneuvottelun yhdessä valmennettavansa kanssa niin, että tilanteessa on kaksi pankin edustajaa ja asiakas. Tässä tilanteessa valmentajalla on kuitenkin oma roolinsa esimiehenä, kysymysten esittäjänä ja asioiden selventäjänä. Valmennettava ja valmentaja toimivat siis oman roolinsa puitteissa, vaikka keskustelu käydäänkin kahden edustajan voimalla.

Tiedustelin haastateltavilta myös sitä, mikä on heidän tapansa esittäytyä asiakkaalle joka saapuu havainnoitavaan neuvotteluun. Haastateltujen mukaan esittäytyminen asiakkaalle tapahtuu kahdella vaihtoehtoisella tavalla. Osa valmentajista kertoo suoraan olevansa esimiehenä havainnoimassa toimintaa sen kehittämiseksi. Toiset taas esittäytyvät asiakkaille esimerkiksi kuunteluoppilaina. Eräs valmentajista (B) kertoi toteuttavansa havainnointia silloin tällöin myös toisin päin, eli valmentaja itse suorittaa neuvottelun ja toimihenkilö havainnoi valmentajansa toimintaa. Noin puolet haastatelluista kertoi tekevänsä muistiinpanoja havainnointitilanteista, toinen puoli puolestaan toimii pelkästään muistinsa varassa. Myös valmistautumisessa havainnointitilanteeseen on eroja. Osa valmentajista kertoi valmistautuvansa tulevaan valmennustilanteeseensa etukäteen valmennettavansa kanssa. Valmistauduttaessa käydään läpi tulevaa asiakaskohtaamista ja asiakkaan tilannetta, kaikki eivät tätä kuitenkaan toteuta. Havainnoinnin jälkeen kaikki valmentajat käyvät havainnoitua asiakaskohtaamista läpi. Läpikäynti tapahtuu kaikilla välittömästi havainnoinnin jälkeen ja moni jatkaa analyysia vielä valmennusvartin yhteydessäkin. Havainnointia jälkeisessä analyysissa pyritään löytämään ratkaisuja siihen, kuinka neuvottelua voisi entisestään parantaa ja kehittää. Moni haastatelluista myös kertoi pyytävänsä valmennettavaansa itse analysoimaan asiakaskohtaamisen sujumista.

Valmennettavien suhtautuminen havainnointitilanteisiin vaihtelee haastattelemini valmentajien mukaan runsaasti. Osa valmennettavista ottaa havainnointitilanteen positiivisesti ja kehittymismahdollisuutena, toisille se puolestaan aiheuttaa suurta jännitystä ja on kokemuksena epämiellyttävä. Lähes kaikki haastatellut olivat kokeneet vastustusta havainnointiin liittyen. Vastustuksen määrä on kuitenkin haastateltujen valmentajien mukaan vähentynyt runsaasti siitä kun havainnointi otettiin toimintatapana käyttöön. Valmentajat myös totesivat havainnoinnin toteuttamisen helpottuvan selkeästi, mitä enemmän ja säännöllisemmin sitä tehdään. Valmentajien kommenttien perusteella myös asiakkaiden suhtautuminen havainnointiin on positiivista ja asiakkaat arvostavat toiminnan kehittämistä. Vain muutama valmentaja oli saanut asiakkaan suunnalta kiellon tulla havainnoimaan neuvottelua.



*”Täytyy sanoa että kun sen tekee ensimmäisen kerran niin se ei ole mitenkään helppoa. Se ei ole helppoa valmentajalle, eikä se ole helppoa sille jota havainnoidaan, et se on semmonen aika tuskanen tilanne jollakin lailla. Mut yllättävää kyllä nää ihmiset ei oo vastustanu sitä juurikaan, kun mulla oli sellanen ennakko-odotus, et kaikki sanoo et, et kyllä tuu kuuntelemaan, ei käy.” (J)*

*”Yks on jonka kanssa en oo varmaan kun yhden kerran päässy, hän ei oo halunnu ottaa, hän on välillä itkeny ja kokee, että se on painostamista ja se on vaatimista ja se on käyttämistä . . . Toiset on tosi positiivisesti ottanu ja odottaa sitä että sinne menee havainnoimaan, he tykkää siitä että sitä heidän asiakaspalvelutilannetta käydään läpi ja he haluavat ihan oikeesti kehittyä . . . he kyllä jännittää sitä tilannetta että siinä istuu vieressä. Että se ei oo semmonen luonnollinen tilanne heille että siinä on ja mä huomasin että asiakkaat jännittää kanssa.” (C)*

*”Kerran yks toimihenkilö sanoi mulle kun ilmotin että tulen kuuntelemaan sulle ton neuvottelun tuohon ja tuohon aikaan että älä tule mä olen keskustellut sen asiakkaan kanssa jo aikaisemminkin ja nyt ollaan siinä vaiheessa keskustelussa että sun läsnäolo voi häiritä sitä että päästäisiin oikeesti eteenpäin, puhuttiin vähän isommista sijoitusratkaisuksista. Eli mun mielestä se kommunikointi siitä on luontevaa ja avointa eli mulle sanotaan suoraan kun ei ole järkevää mennä ja taas toisaalta toivotaan pyydetään. Harmittaa vaan kun liian vähän pystyy tekemään sitä.” (A)*

Valmennettavien suhtautuminen havainnointiin on siis ristiriitaista. Näin on tilanne myös valmentajien osalta. Osa valmentajista kannattaa havainnointia ja kokee sen erinomaisena valmentamisen keinona. Toiset puolestaan kokevat välineen huonona ja pakottamisena. Valmentajista varsinkin kaksi vastustavat havainnointia välineenä, he molemmat toteavat että mikään valmentavan esimiestyön väline ei saisi olla pakko vaan ennemminkin mahdollisuus. Heidän mukaansa valmentajiin täytyisi luottaa sen verran, että jokainen saisi toteuttaa valmentamista parhaaksi katsomallaan tavalla ja välineitä omalla tavallaan hyödyntäen niin kauan kun tuloksia syntyy.

*”Mun mielestä se on tosi hyvä valmentamisen keino, vaatii myös sit jonkinlaisen luottamuksen. Et niinku mä sanoin tossa aikasemmin, et pitää uskaltaa päästä lähelle ja olla valmennettavana. Et jos sen muurin haluaa pitää ja sen haluaa tehdä itsensä etäiseksi niin sit siin hommassa mennään vaan niinku puihin niin sit siit on mun mielestä enemmän haittaa kun hyötyä. Koska toista jännittää ja sitä ottaa päähän et mä tuun siihen....sit siit*

*ei oikein jos ei oo sitä keskinäistä luottamusta siihen.” (I)*

*”Mun mielestä havainnointi voi pahimmillaan latistaa sen valmentavan johtamisen idean eli sen luottamuksen toiseen ihmiseen ja toisen osaamiseen ja sen takia mä suhtaudun havainnointiin kriittisesti. Mun mielestä siinä mennään sille asteelle, että se on kaikille pakollista ja jokaisen täytyy havainnoida ja siitä tulee semmonen pakko ja suoritus ja siitä katoaa hyvin nopeesti se aito tarkoitus mikä siinä taustalla on eli auttaa sitä toista ihmistä kehittymään. . . Tavallaan mä vastustan sitä havainnointia just sen takia että mun mielestä aidosti hyvät tulokset pitkällä aikavälillä tehdään sillä että tiimin sisäinen kunto pysyy hyvänä ja tulokset pysyy hyvinä. Ja jos johtaminen ja havainnointi tuntuu pakkopullalta ja ihmisten aliarvioimiselta niinkun se hyvin usein tuntuukin niin silloin mennään mun mielestä metsään. Ja nyt päästään taas siihen että yks tapaa sopii yhdelle ja miks se sit pitää aina monistaa kaikille.” (D)*

Ne, jotka havainnointia välineenä ja toimintatapana kannattavat vetoavat siihen, että on tärkeää tietää mitä neuvottelutilanteessa todellisuudessa tapahtuu. Havainnoinnin puolustajat siis kokevat, että valmentamista on vaikeaa tehdä jos ei tiedä miten asiakaskohtaamiset todellisuudessa sujuvat. Havainnoinnin kautta on myös mahdollisuus jakaa hyviä käytäntöjä muillekin toteaa eräs havainnoinnin puolustaja.

*”Mulla oli yhden henkilön kanssa valmennuskeskustelu, käytiin keskustelu kun mä olin ollu hänen neuvotteluaan havainnoimassa. Mulle oli oikeestaan aika iso yllätys se, miten se neuvottelu meni. Et jos mä en olis ollu siinä neuvottelussa niin mulla olis ihan toisenlainen käsitys siitä mitä hän siellä tekee, miten hän suoriutuu siitä, esimerkiksi tiettyjä asioita, mitkä on pankkitasolla sovittu hoidettavaksi ja on varmasti paljon puhuttu niin hän ei ottanu ollenkaan asiaa esille. Hän meni neuvottelussa hyvin niinku suoraan siihen tiettyyn laina-asiaan ja katso sitä niinku vaan siitä kulmasta ja hoiti sen pois ja neuvottelu oli ohi. Sen neuvottelun nähtyäni en mä oikeestaan ole kovin hämmästyiny että siellä ei näy niitä tiettyjä asioita hänen myyntiraporteillaan että ei varmasti jos ei siitä asiasta puhuta niin ei näy. Mutta nyt mun on hirveen helppo käydä hänen kanssaan keskustelu kun mä olin nähny sen neuvottelun ja mä kysyin häneltä että miten sun mielestä siinä sun neuvottelussa se säästämispuoli, mitä mieltä sä olit sen asian läpikäynnistä ja hän fiksuna ihmisenä tajus että no sehän meni ihan tosi huonosti että mä en puhunu siitä ollenkaan, no sitten mä kysyin seuraavksi että no miten yleensä, puhutsä yleensä siitä sitten. Sit hän vastas että no en mä välttämättä puhu niin kauheesti enkä ota*

*sitä esille tai sit mä vaan sanon, että meillä on tämmönenkin vaihtoehto olemassa. Se anto mulle ihan uudenlaisia eväitä valmentaa häntä kun mä niinku pystyn tekemään hyvin nyt näkyväksi sen et minkä takia hän tietäntyyppisiin tuloksiin pääsee, että miten hän vois parantaa sitä toimintatapaa, hän itsekin oivalsi sen hienosti kun hän pysähty sitä miettimään. Hyvät tulokset ei oo koskaan sattumaa, sit jos niitä tapahtuu niinku säännönmukaisesti et täytyy löytää ne seikat miten niihin päästään.” (E)*

Havainnoinnin toteuttamisessa tais sen jälkeisessä kehittämisessä on havaittu haastateltavien keskuudessa myös muutamia haasteita. Eräs haastateltu (C) nosti esille, että hän kokee haastavana havainnoinnin kautta esille tulleiden kehittämisehdotusten saamisen käytännön toteutuksen tasolle. Hänen mukaansa moni valmennettava ei sitten kuitenkaan osaa tai halua ottaa käyttöön yhdessä mietittyjä vinkkejä oman toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi valmentajat kokevat haasteellisiksi havainnointitilanteet, joissa toimihenkilö kysyy neuvoa ja valmentajan kuuntelijan status murenee ja asiakkaat alkavatkin keskustella esimiehen kanssa. Moni haastateltu nosti myös esille, että joissakin tilanteissa on erittäin haasteellista pysyä hiljaa kun mielessä on selkeä ratkaisuehdotus asiakkaalle, jota valmennettava ei itse havaitse.

#### *4.3.5.4 Koulutus*

Tutkittavassa pankissa perinteistä luokkahuonemaista koulutusta järjestetään myös runsaasti, joidenkin haastateltavien mielestä ehkä jopa hieman liikaakin. Kaiken kaikkiaan pankin tarjoamia koulutuksia pidetään haastateltujen keskuudessa erinomaisina ja valmennettaville tarjottavat koulutukset toimivat erinomaisena apuna valmentajien tarjoaman tiedon rinnalla ja lisänä. Koulutuksilla on haastateltujen valmentajien mukaan paikkansa nimenomaan tiedon tarjoamisessa, sillä valmentajat kokevat, että heillä on paljon eri osa-alueita, joista heidän tulisi tietää. Valmennettavat voivat käydä koulutuksissa hakemassa lisätietoa ja valmentajan kanssa pyritään sitten kehittämään sitä, kuinka tätä tietoa saadaan käyttöön omassa työssä.

*”Mut itsessään se koulutushan ei, se ei oo mitään vielä jos ei niitä omaksumiaan tietoja ja taitoja osaa soveltaa käytännössä niin sehän on yhtä tyhjän kanssa koko koulutus, että jonkun verran varmaan meilläkin täällä koulutetaan pikkasen turhaan. Et se ei näy sitten osaamisena siinä käytännön työssä.” (E)*

#### 4.3.5.5 Päivittäinen kanssakäyminen

Päivittäinen kanssakäyminen on myös erinomainen keino toteuttaa valmentavaa esimiestyötä ja sitä toteutetaan tutkittavassa pankissa runsaasti. Kuten aiemmin jo kävi ilmi, valmentajat pyrkivät olemaan jatkuvasti tavoitettavissa ja helposti lähestyttävissä edistämällä näin päivittäistä kanssakäymistä ja valmennustyötä sen myötä. Moni valmentajista toi haastattelussa esille, että he ihan tietoisesti pyrkivät käymään päivittäin kaikkien kanssa epävirallisia keskusteluja ja sitä kautta edistämään niin positiivista ilmapiiriä kuin yksilöiden oppimistakin.

*”Jos mä huomaan tai oon muuten saanu tietää että jokin on huonosti otan asian esille tai kysyn, ja mun mielestä se ei oo pelkästään valmennusvartin asia vaan spontaanistikin saatan ottaa asian esille tai kysyä hei mitä sulle kuuluu tai nyt mä oon huomannu tällasen tilanteen. Saattaa olla jopa niin, että näkyy tuloksissa, esim. nyt tämä rahotusneuvoja tekee suppeeta työtä niin otan jonkun hakemuksen myötä ja kysyn, mikä on, nyt hakemukset on suppeempia että kerro mulle mikä vaikuttaa tähän. Ne ei oo järjestettyjä etukäteen sovittuja valmennusvartteja, mutta niitä mä teen paljon, se on sitä päivittäistä valmennustyötä enemmänkin, niihin puututaan heti, ei odoteta vartin alkamista.” (A)*

#### 4.3.5.6 Palaverit

Viikottaiset säännölliset palaverit ovat myöskin yksi osa valmentavaan esimiestyön toteuttamista tutkittavassa pankissa. Palaverien tärkeä tehtävä on siirtää osaamista ja hyviä käytäntöjä, käsitellä ajankohtaisia asioita sekä jakaa tietoa. Valmentajan oman harkinnan mukaan palavereja on mahdollista toteuttaa hyvinkin osallistavasti tehden ryhmätöitä ja keskustellen tai sitten tilanteen vaatiessa jämäkästi esimiehen toimiessa palaverin vetäjänä. Usein riippuu tilanteen luonteesta minkälainen palaverista muodostuu. Haastatellut toivat kuitenkin esille, että molempia keinoja käytetään pankissa aktiivisesti. Riippumatta siitä, ovatko palaverit osallistavia vai eivät niissä pyritään kaikissa tapauksissa edistämään positiivista ilmapiiriä valmentavan esimiestyön mallin mukaisesti. Keskustelua käydään kannustavaan sävyyn etsien onnistumisia.

### 4.4 Yhteenveto

Luvussa neljä esittelin lukijalle kattavasti tutkimuksen empiiristä aineistoa. Luvun aluksi tarkastelin pankin esimiestyössä tapahtuneita muutoksia, henkilöstön kehittämisen ajankohtaisia teemoja sekä sitä, kuinka valmentava esimiestyö on tutkitun pankin esimiesten keskuudessa ymmärretty. Tämän jälkeen

perehdyin tutkitun pankin esimiesten valmennukseen ja heihin kohdistuviin kehittämismenetelmiin tarkemmin. Luvun lopuksi kuvasin esimiesten suorittamaa valmentavan esimiestyön toteuttamista eri esimiestyön osa-alueet laaja-alaisesti huomioiden.

Luku neljä toi selkeästi esille sen, että valmentava esimiestyö toimintatapana ja sen toteuttaminen tutkittavassa pankissa on noussut merkittävään asemaan. Pankissa useita vuosikymmeniä työskennelleiden esimiesten lausunnot todistivat myös sitä, kuinka esimiestyö on muuttunut autoritäärisestä johtajuudesta osallistavaan, yksilöä huomioivaan, entistä laadukkaampaan ja oppimista edistävään suuntaan. Haastateltavien kommenttien perusteella kävi myös ilmi, että valmentava esimiestyö koetaan luontaisena tapana toteuttaa omaa työtä ja sen idea on esimiesten keskuudessa ymmärretty hyvin. Esimiesten kehittämiseen kohti valmentajuutta käytetään tutkitussa pankkiorganisaatiossa paljon voimavaroja. Samanaikaisesti kuitenkin toimintamallin mukanaan tuoma ajankäytön uudelleenorganisointi koetaan suurena haasteena.

Valmentavan esimiestyön toteuttamisen kannalta haastateltavat pitivät oleellisena nimenomaan läsnäoloa ja päivittäistä kanssakäymistä, mutta myös muut toteuttamisen teemat kuten oppimisprosessien tukeminen ja toiminnan suuntaaminen ovat valmentajien toiminnassa vahvasti esillä. Valmentavan esimiestyön toteuttamisen apuna valmentajat hyödyntävät aktiivisesti erilaisia käytäntöjä ja välineitä. Nämä käytännöt ja välineet painottuvat erilaisiin keskustelujen kautta käytäviin toimintatapoihin. Suuri osa esimiesten työn tueksi suunnitelluista käytännöistä on pakollisia käyttää ja niiden käyttöä myös seurataan tutkitussa pankissa aktiivisesti. Tämä herätti joissakin haastatelluissa negatiivisia reaktioita.

Tutkittavassa pankissa strategia ja arvot toimivat tärkeinä toiminnan suuntaajina. Tutkimuksen kohteena olevan lähiesimiesportaan tehtävänä on viestiä ja purkaa strategiaan pohjautuvia tavoitteita valmennettavilleen ymmärrettävässä muodossa sekä pyrkiä työstämään tavoitteet niin, että ne vastaavat toimihenkilöiden intressejä. Tavoitteiden pohjalta saavutettuja tuloksia arvioidaan ja tarkastellaan laaja-alaisesti. Tutkittavassa pankissa toiminnan arviointi jakautuu haastateltujen vastauksissa selkeästi kahteen osaan. Esimiehet arvioivat sekä laatua että tuloksia. Näiden osa-alueiden erillisyyttä koetaan kuitenkin haasteeksi. Myös positiivisen ja kannustavan ilmapiirin merkitys esimiestyön kannalta on oivallettu tutkittavassa pankissa hyvin. Kaikki haastatellut valmentajat pyrkivät olemaan läsnä, ja helposti lähestyttäviä, rakentaen näin kannustavaa ja avointa ilmapiiriä. Haastatelluista pankin valmentajista noin puolet kokivat, että valmentavalla esimiestyöllä on ollut selkeää positiivista vaikutusta myös oppimisprosessien kannalta, loput pitivät arviointia vaikeana. Tutkittavassa pankissa osaamisen kehittäminen tapahtuu nimenomaan hyväksi havaittuja käytäntöjä siirtämällä, tietoa

jakamalla ja oivalluttamalla. Sen lisäksi, että esimies toteuttaa valmentavaa esimiestyötä suuntaamalla toimintaa, pitämällä yllä hyvää tunnelmaa työyhteisössä ja pitämällä huolta oppimisen edistymisestä, hän toimii myös itse esimerkkinä. Esimiehet pyrkivät siis oman toimintansa kautta osoittamaan sen, että he ovat yhtäläillä sitoutuneita esimerkiksi sovittuihin tavoitteisiin ja toimintatapoihin.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pro-gradu tutkielmassa tarkastelin valmentavan esimiestyön kehittämistä pankissa. Lähestyin tutkimusongelmani selvittämällä mitä tarkoittaa valmentava esimiestyö käsitteenä, kuinka se on ymmärretty, minkälaisen menetelmien kautta henkilöstön kehittäminen tutkittavassa pankissa on toteutettu sekä tarkastelin esimiesten toteuttamaa valmennusta alaisilleen. Lisäksi tutkimukseni pyrki tuomaan esille kehitysehdotuksia valmentavaa esimiestyötä ja tutkittavaa pankkia ajatellen. Niin teoriakatsauksessani kuin empiriaosuudessaakin pyrin hahmottamaan minkälaisia erilaisia kehittämismenetelmiä, toimintatapoja ja välineitä valmentavan esimiestyön puitteissa on mahdollista toteuttaa sekä käyttää ja kuinka nämä erilaiset menetelmät, toimintatavat ja välineet on koettu haastateltavien keskuudessa.

Lähdin tarkastelemaan tutkimusongelmaani organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuneesta muutoksesta käsin. Tämä tarkastelumalli sopi erinomaisesti tutkimukseeni, sillä tutkimuksen edetessä kävi ilmi, että kyseinen organisaatioympäristön muutos on vaikuttanut voimakkaasti myös tutkimukseni kohteena olleeseen pankkitoimialaan. Yleisesti voin todeta, että tutkimukseni kohteena olleeseen valmentavaan esimiestyöhön ja sen toteuttamiseen liittyvä teoria ja ajankohtainen kirjallisuus osoittautui monin paikoin todeksi myös tähän tutkimukseen valikoidun esimiesryhmän ja kohdeorganisaation kohdalla. Tämä kokonaisvaltainen yhteneväisyys teorian ja haastatteluiden välillä voimisti luottamustani siihen, että olen tutkimukseni kanssa oikeilla jäljillä. Tämän yleishavainnon jälkeen olikin hyvä jatkaa kohti syvempää tarkastelua, josta seuraavaksi nostan esille oleellimmat havainnot.

### 5.1 Tutkimuksen keskeiset löydökset suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen

Tämän alaluvun tarkoituksena on siis yksityiskohtaisesti selventää, kuinka työn yksittäiset löydökset täsmäävät teoreettiseen keskusteluun ja kirjallisuuteen ja nostaa esille muutamia oleellisia tutkimustuloksia suorittamaani tutkimusta ajatellen.

Tutkimukseni tarkasteli valmentavaa esimiestyötä käsitteenä ja sen piiriin kuuluvia eri henkilöstön kehittämismenetelmiä. Teoriaosuudessa valmentavaa esimiestyötä käsitteenä määrittivät muun muassa Carlsson & Forssell (2008, 22-23), Jalava (2001, 70), Barner & Higgins (2007, 149), Aaltonen ym. (2005, 301) ja Kansanen & Cannon (1997, 8). Heidän määritelmänsä valmentavasta esimiestyöstä olivat toisiinsa verrattuna johdonmukaiset, mutta selkeää yhtä määritelmää valmentavalle esimiestyölle

ei kuitenkaan ollut mahdollista muodostaa. Samoin kävi kysyttäessä valmentavan esimiestyön määritelmää tutkimusta varten haastatelluilta esimiehiltä. Myös haastatellut esimiehet kuvasivat valmentavaan esimiestyöhön kuuluvia piirteitä ja ideaa johdonmukaisesti, mutta heidänkään vastauksiensa perusteella ei syntynyt ytimekästä yksinkertaista määritelmää tutkitusta ilmiöstä. Selkeän määrittelyn puuttumisesta ei kuitenkaan mielestäni tulisi tehdä ongelmaa, sillä loppuen lopuksi oleellista menetelmän käytön ja kehittymisen kannalta on se, että valmentavan esimiestyön idea ja päämäärä sen taustalla on selkeästi ymmärretty niin ajankohtaisessa kirjallisuudessa kuin haastateltavien keskuudessakin.

Toinen esille noussut mielenkiintoinen havainto valmentavan esimiestyön käsitteeseen liittyen on käsitteen piiriin kuuluvien eri kehittämismenetelmien kenttä. Muun muassa Parpei (2008, 25) totesi, että teknisesti valmennusmenetelmät ovat osittain päällekkäisiä ja kirjallisuudessa esitetyt määritelmät ovat usein keskenään ristiriitaisia. Tätä todisti myös omaa tutkimustani varten tekemäni tiedonhankintaprosessi. Eri henkilöstön kehittämismenetelmät menivät tutkitussa kirjallisuudessa sisällöltään usein päällekkäin. Tämä aiheutti itselleni haasteita pyrkiessäni muodostamaan yleiskuvaa henkilöstön kehittämismenetelmien ajankohtaisesta kentästä. Sama epä tietoisuus menetelmien osalta toistui myös useiden haastateltujen vastauksissa. Käydessäni läpi eri menetelmiä haastattelujen yhteydessä, huomasin menetelmistä ja termeistä varsinkin coachingin ja valmennuksen sekoittavan usein haastateltavia. Tämä johdonmukaisuus sekä kirjallisuuden että haastateltavien vastauksien sekavuudessa kertoo erityisesti juuri Parpein (mt.) esittämästä valmentavan esimiestyön menetelmien vakiintumattomuudesta. Käsitteen selkeän määritelmän puuttumisesta ja menetelmien kentän sekavuudesta huolimatta, valmentava esimiestyö on mielestäni tutkittavassa pankissa ymmärretty niin hyvin, kuin se tämänhetkisen tieteellisen keskustelun ja määrittelyn pohjalta voidaan ymmärtää.

Mielenkiintoista käsitteen määrittelyyn liittyen saamissani vastauksissa oli myös erään vastaajan (H) ajatus kyseenalaistaa koko käsite. Vastaja H nimittäin käyttää valmentavan esimiestyön käsitteen sijasta pelkästään käsitettä *esimiestyö*. Hänen mielestään esimiestyöhön kuuluu valmentajuus niin luonnollisena osana, ettei sitä tarvitse erillisenä käsitteenä millään lailla enää korostaa. Oma uskomukseni on, että haastateltava H saattaa hyvinkin olla oikeilla jäljillä ajatuksensa kanssa varsinkin tulevaisuutta ajatellen. Suorittamani tutkimuksen jälkeen uskon, että on hyvin epätodennäköistä että paluuta aikaisempaan autoritääriseen johtajuuten enää tapahtuu liiketoimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten jälkeen. Tutkimukseni laaja kirjallisuuskatsaus ja haastattelut myös osoittivat, että tällä hetkellä valmentavaa esimiestyötä pidetään erinomaisena mallina toteuttaa esimiestyötä nykyisessä liiketoimintaympäristössä. Jos ilmiö tulee jatkumaan, valmentava esimiestyö todennäköisesti kehittyy tulevaisuudessa siihen pisteeseen, että valmentajuudesta ei enää tarvitse edes puhua, vaan se on



luonnollinen osa esimiestyötä. Tämän jälkeen käsite *esimiestyö* pitää sisällään kaikki valmentavan esimiestyön piirteet ilman erillistä valmennus-mainintaa.

Tämä ”käsitesisällön” muutos ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan siihen vaikuttavat niin nykyiset kuin tulevatkin esimiehet ja heidän asenteensa valmentavaa esimiestyötä kohtaan. Jos tätä tutkimusta haastattelemini esimiesten asenteita valmentavaa esimiestyötä kohtaan on mahdollista yleistää laajemmalle, on todennäköistä, että valmentava esimiestyö menetelmänä tulee jatkamaan voittokulkuaan. Tutkimustani varten haastattelemani esimiehet olivat nimittäin kaikki poikkeuksetta valmentavan esimiestyön kannalla ja kokivat sen luontaiseksi tavaksi toteuttaa esimiestyötä. Toki haastateltujen asenteiden välillä koskien yksittäisiä valmentavan esimiestyön käytäntöjä oli eroja, mutta yleinen mielipide menetelmästä oli kuitenkin erittäin positiivinen. Haastattelemini esimiesten vastausten perusteella loin kolme ryhmää riippuen siitä, miten esimiehet kokevat valmentavan esimiestyön menetelmänä ja mikä heidän suhtautumisensa on valmentavaan esimiestyöhön. Alla oleva taulukko kokoaa yhteen tutkimukseni perusteella havaitsemani esimiesryhmät ja heidän suhtautumisensa valmentavan esimiestyöhön ja sen kehittämiseen.

Taulukko 4 Löydetty valmentajaryhmät

Valmentajaryhmät	Kriittiset	Innostuneet	Sopeutujat
<b>Ura pankissa</b>	lyhyt	lyhyt/pitkä	pitkä
<b>Kuvaus</b>	Kriittinen suhtautuminen valmentavaan esimiestyöhön joko kokonaisuudessaan tai tiettyihin osa-alueisiin siinä ja sen toteuttamisessa.	Kiinnostuneita ja innostuneita valmentavasta esimiestyöstä ja valmentamisesta menetelmänä sekä sen kehittämisestä.	Valmentava esimiestyö ja siihen liittyvät välineet otetaan hyvin pitkälti valmiiksi annettuna ja niitä hyödynnetään pankin linjauksen mukaisesti.
<b>Rooli organisaatiossa</b>	Ahkeria kannanottajia ja mielipiteiden esittäjiä.	Muiden innostajia ja viestinviejiä eteenpäin.	Kokeneita perustehtävän tuntijoita ja perinteiden ylläpitäjiä.
<b>Rooli valmentavan esimiestyön eteenpäin viemisessä</b>	Tarkastelevat asioita monelta kantilta. Aktiivisia hyväksi koettujen toimintatapojen vahvistamisessa ja huonoksi havaittujen karsimisessa. Laaja yhteiskunta- ja taloustietämys.	Luovat positiivista ja innostunutta ilmapiiriä. Vievät valittuja toimintatapoja käytäntöön.	Tarjoavat laaja-alaista osaamista pankin perustehtäviin ja myyntiin. Toimivat esimerkkinä pitkäjänteiselle toiminnalle.
<b>Haaste valmentavan esimiestyön kannalta</b>	Saattavat jarruttaa liikaa kehittämissuunnitelmia. Eivät aina toimi sovittujen käytäntöjen mukaan. Kokemuksen puute.	Kriittisyyden säilyttäminen innon ohella.	Jatkuva uuden oppiminen ja sisäistäminen saattaa muodostua haasteeksi.
<b>Miten ryhmää voidaan pankissa hyödyntää</b>	Henkilöstön kehittämisen suunnittelussa ja toimintatapojen hyödyllisyyden arvioinnissa.	Henkilöstön kouluttamisessa ja uusien ideoiden eteenpäin viemisessä.	Pitkäjänteisessä asioiden eteenpäin viemisessä ja perustehtävien laadukkaassa ylläpitämisessä.
<b>Muuta</b>	Mielenkiintoisin ja haasteellisin ryhmä, joka vie asioita rohkeasti eteenpäin.	Potentiaalia laajempiinkin kehittämisprojekteihin.	Haasteena tietotaidon siirtäminen ryhmän siirtyessä eläkkeelle.

Taulukossani kriittiset edustavat nuorinta sukupolvea, jotka pääsääntöisesti ovat tehneet lyhyen uran pankissa. Kriittisten ryhmää kuvaa myös ylemmän korkeakouluasteen koulutus pohja. Korkean koulutus pohjan voidaan ajatella tuovan teoreettista katsantokantaa ja laajempaa näkökulmaa

valmentavaa esimiestyötä ja siihen suhtautumista ajatellen. Seuraava ryhmä eli innostuneet ovat puolestaan sekoitus nuoria ja vanhoja pankkilaisia. Heidän koulutuspohjansa on monipuolinen. Yhteistä innostuneiden ryhmälle on suuri kiinnostus ja usko valmentavan esimiestyön menetelmiin. Innostuneet ovat myös aktiivisia ja uteliaita tiedon hankkijoita ja levittäjiä. Viimeinen ryhmä eli sopeutajat edustavat poikkeuksetta haastateltujen vanhinta sukupolvea ja hyvin pitkän pankkiuran tehneitä. Pääosalla sopeutujista koulutuspohja edusti opistotasoa. Sopeutajat ovat arvokkaita hiljaisen tiedon hallussapitäjiä ja kokeneita pitkän linjan tekijöitä, mutta ajankohtaiset esimiestyön trendit eivät välttämättä ole heille tuttuja. Kaikki havaitsemani valmentajaryhmät ovat omalla tavallaan korvaamattomia valmentavan esimiestyön menetelmän eteenpäin viemisessä. Löytämäni ryhmät ovat itse asiassa ideaaliset menetelmän kehittymisen kannalta, sillä niin kriittisyyttä kuin innostuneisuuttakin tarvitaan aina uutta luotaessa. Samalla kun on tärkeää pitää kiinni myös vanhoista hyväksi havaituista toimintatavoista.

Eräs merkittävä havainto tutkimukseni kannalta liittyy valmentavan esimiestyön tehtäviin. Teoriaosuudessa Kansanen & Cannon (1997, 11) määrittelevät valmentavalle esimiestyölle kolme tehtävää, joihin valmentavalla esimiestyöllä erityisesti pyritään. Nämä tehtävät ovat tavoitteiden asettaminen, suorituksen parantamiseen tähtäävä valmennus sekä uralla kehittymiseen tähtäävä valmennus. Suorittamani haastattelut tukevat näitä kolmea valmentavan esimiestyön tehtävää kiistatta. Tavoitteiden asettamisen osalta empiirinen osuuteni tuo ilmi tavoitteiden jatkuvan huomioimisen, niin pankin toiminnassa yleisesti kuin tärkeänä osana valmentavaa esimiestyötäkin. Tavoitteet siis kulkevat koko ajan aktiivisesti mukana kaikessa pankissa tapahtuvassa toiminnassa. Suorituksen parantaminen toisena valmentavan esimiestyön tehtävänä on yhtälailla mukana haastateltavien toteuttamassa esimiestyössä. Henkilöstön suorituksia seurataan aktiivisesti ja suoriutumisessa ehtona on laadukas toiminta, jota myös pyritään jatkuvasti kehittämään. Myöskään kolmatta valmentavan esimiestyön tehtävää eli uralla kehittymiseen tähtäävä valmennusta ei haastateltavien vastausten perusteella ole toiminnassa unohdettu. Tämä on kuitenkin valmentavan esimiestyön tehtävistä se, joka tutkitussa pankissa jää hieman vähemmälle huomiolle ja jossa olisi edelleen kehitettävää valmentava esimiestyö huomioiden. Erityisesti esimiehet kokevat, että heidän uralla kehittymistään ei tutkitussa pankissa huomioida riittävästi.

Viimeinen tutkimukseni kannalta merkittävä havainto liittyy valmentavan esimiestyön toteuttamiseen. Koko tutkimukseni rakenne nojasi hyvin pitkälti Riitta Viitalan (2002) kaavioon valmentavan esimiestyön toteuttamisesta. Hyödynsin Viitalan kaaviota tutkimuksessani runsaasti siitä syystä, että mielestäni se kuvaa erityisen totuudenmukaisesti valmentavan esimiestyön toteuttamisen prosessia. Tätä vahvistivat myös tutkimustulokseni. Viitalan esille nostamat teemat valmentavaan esimiestyön toteuttamiseen liittyen olivat kaikki oleellisia ja relevantteja. Juuri Viitalan valmentavan esimiestyön

toteutusmalli toisaalta todistaa ja toisaalta tukee sitä, että tutkimassani pankkiorganisaatiossa on huomioitu kaikki oleelliset asiat valmentavan esimiestyön toteuttamisen kannalta. Viitalan esille nostamat teemat eli oppimisen suuntaaminen, oppimisprosessien tukeminen, esimerkiksi johtaminen ja oppimista edistävän ilmapiirin luominen olivat kaikki aihealueita, jotka myös haastateltavani kokivat oleellisiksi valmentavan esimiestyön toteuttamisen kannalta. Lisäsin kuitenkin Viitalan kaavioon vielä eri valmentavan esimiestyön toteuttamisen välineitä, sillä niitä käytetään tutkittavassa pankissa valmentavan esimiestyön toteuttamisen apuna aktiivisesti ja mielestäni ne myös sopivat kaavion erinomaisesti.

Yllä esiteltyjen havaintojen lisäksi tutkimukseni paljasti paljon muitakin mielenkiintoisia löydöksiä ja yhteneväisyyksiä kirjallisuuden ja empiirisen osan välillä. Näistä löydöksistä lukija voi löytää mainintoja empiriaosuuden sisältä. Varmasti tutkimusta laajennettaessa havaintoja olisi tullut vielä runsaamminkin, mutta tutkimuksen rajallisuuden vuoksi kaikkea ei kuitenkaan ole mahdollista johtopäätöksissä nostaa esille. Jo nyt tutkimuksessani oli professorilleni varmastikin riittävästi luettavaa. Tutkimukseni antaa kuitenkin suuntaviivoja siitä, mihin tulevaisuuden jatkotutkimuksissa olisi mahdollista keskittyä. Relevantteja jatkotutkimusaiheita voisivat esimerkiksi olla entistä syvällisempi tarkastelu yksittäisiä pankissa hyödynnettäviä kehittämismenetelmiä kohtaan. Tällaisia tarkasteltavia menetelmiä voisivat olla esimerkiksi havainnointi, valmennuskeskustelut ja kehityskeskustelut. Hyödyllistä olisi havainnoida tarkemmin esimerkiksi sitä, kuinka erilaisia kehittämismenetelmiä toteutetaan. Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla myös valmennettavien ajatusten huomioiminen. Nythän tutkimus tarkasteli tutkittuja ilmiöitä ainoastaan valmentajien näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi kuulla myös ylimmän johdon ajatuksia valmentavan esimiestyön toteuttamisesta.

## **5.2 Kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle**

Erilaisten mielenkiintoisten löydösten lisäksi tutkimukseni toi esille runsaasti myös kehitysehdotuksia valmentavan esimiestyön kehittämistä ajatellen. Tässä alaluvussa tarjoan kohdeorganisaatiolle tiivistetyn yhteenvedon tutkimuksen kautta esiin nousseista ja haastateltavien esille tuomista valmentavan esimiestyön kehittämistoiveista. Kehittämisehdotuksia ajatellen haluan ensinnäkin tuoda ilmi, että tutkimukseni perusteella valmentava esimiestyö näyttää soveltuvan erinomaisesti tutkittuun pankkiin toimintatavaksi. Erityisesti kun kyse on vahvasti asinatuntijuuteen pohjautuvasta palveluorganisaatiosta, jossa osaaminen ja sen kehittäminen on tärkeässä roolissa. Kohdeorganisaatiolle tarjottavat kehittämisehdotukset onkin koottu tämä oleellinen piirre huomioon ottaen.

Yksi olleellisimmista kehittämis ehdotuksistani koskee johdon roolia valmentavan esimiestyön kannalta. Niin tutkimukseni teoreettinen viitekehys kuin myös haastateltavien vastaukset tuovat ilmi sen, että johdon rooli valmentavan esimiestyön menetelmän onnistumisen edistäjänä on merkittävä. Johdon tulisi siis myös oman toimintansa kautta tuoda valmentavaa esimiestyötä päivittäin esille ja toteuttaa sitä lähimmille alaisilleen. Tätä kautta luodaan koko organisaation kattava toimintamalli, jossa johto omalta osaltaan toimii esimerkkinä. Johdon toteuttama valmentava esimiestyö tuo myös esille menetelmän arvostusta organisaatiossa.

Toinen kehitysehdotukseni liittyy lähiesimiesportaan mahdollisuuksiin toteuttaa valmentavaa esimiestyötä. Valmentavan esimiestyön toimintamallin onnistuneen toteutuksen kannalta on oleellista huomioida vaadittavien menetelmien määrä suhteessa ajankäyttöön. Tähän ratkaisuna ehdotankin esimiehille tarjottavan suurempaa vapautta valita hyödyntämänsä valmentavan esimiestyön työkalut. Tämä tosin vaatii luottamusta esimiesten kykyyn arvioida oman toimintansa kannalta oleelliset menetelmät. Toki on myös muistettava, että kohtuullisen uuden toimintatavan ollessa kyseessä on myös menetelmien oltava jonkin verran ylhäältä ohjeistettuja, jotta toimintamallista kehittyy yhtenäinen koko organisaatiossa käytössä oleva tapa toteuttaa esimiestyötä. Joka tapauksessa pieni jousto voisi ehkä olla hyväksi, sillä esimiehet suuren vastuun kantajina osaavat varmasti myös arvioida oman toimintansa kannalta järkevät toimintavat.

Kolmas kehitysehdotus jonka haluan nostaa erityisen huomion kohteeksi liittyy esimiesten vertaistukeen. Haastatteluiden kautta nousi selkeästi esille, että vertaistukea omalle toiminnalle kaivataan. Varsinkin pienten konttorien esimiehet kokivat jäävänsä liian usein yksin. Heille olisikin järjestettävä mahdollisuuksia keskustella kollegoidensa kanssa ajankohtaisista teemoista ja valmentamisen toteuttamisesta. Moni haastateltu jopa esitti, että mielummin kuin erilaisia coaching tilaisuuksia tai muita, he hyödyntäisivät mahdollisuutta vertaiskeskustelulle. Esimiehet kaipasivat muutenkin toiminnastaan enemmän palautetta ja urilla kehittymiselleen tarkempaa suunnittelua. Moni haastateltu nosti jopa esille, että he kokevat oman urapolkunsä olevan täysin mieltimättä.

Kehitysehdotuksia valmentavan esimiestyön eteenpäin viemiseksi nousi kirjallisuuden ja haastattelujen pohjalta enemmänkin. Muita merkittäviä toiveita olivat muun muassa valmentavan esimiestyön laadun mittaamisen kehittäminen sekä henkilöstön tiheän vaihtuvuuden ongelma. Alla oleva taulukko kokoaa yhteen tässä alaluvussa esille nostettuja kehittämis ehdotuksia valmentajien sitaatein selvennettyinä.

Taulukko 5 Valmentajien kehittämistoiveet esimiestyöhön liittyen

<b>Mahdollisuus säännöllisiin keskusteluihin ja ideointiin kollegoiden kanssa.</b>	<i>"Mä itse asiassa koen niin, että mä saisin enemmän joltain mun vertais kollegalta esimerkiksi joku jolla on hyvät tulokset aina noissa indekseissä, joka on aina vihreellä, että sitä keskustelua, miten hän jonkun tilanteen hoitaa ja miten hän valmentaa sitä omaa tiimiänsä." (C)</i>
<b>Suurempi vapaus ja luottamus esimiestyön toteuttamiseen.</b>	<i>"Välillä tulee sellanen olo, että luotetaanko valmentajiin riittävästi, että mun mielestä kyllä pitäis luottaa, koska täällä on kuitenkin paljon kokeneita ihmisiä jotka on pitkään tehneet ja tuloksetkin on ihan hyviä että ne nyt aina puhuu puolestaan, et ehkä enemmän sitä vapautta toteuttaa sillä omalla tavalla." (J)</i>
<b>Yksilöllisten kehittymistarpeiden tehokkaampi huomioiminen</b>	<i>"Mä tota toivosin nimenomaan sitä, että pystyttäis enemmän siihen yksilötason toiveisiin ja haasteisiin vastaamaan. Ettei olis niin tiukkaa sabluunaa, että meidän pankin kaikki esimiehet käy tämän ja tämän koulutuksen ja näihin ei pääse jos ei ole tietyt natsat kaulassa, että toivoisin että se olis henkilökohtaisempaa." (F)</i>
<b>Ylimmän johdon aktiivinen mukaantulo valmentavan esimiestyön toteuttamiseen</b>	<i>"Sitten mä vielä toivon että se menee tonne meidän ihan ylimpään johtoon että se lähtis ihan sieltä saakka. Että tota, johtoryhmän tasolta siis puhun, tarkotan sillä ylimpää johtoa et meidän osallistava johtaminen ja valmentava johtamismalli niin mä toivon että myös siellä toimittais sen mukaisesti. Mä uskon että täällä lähiesimiesportaassa se monin paikoin onkin jo muuttunu aika paljon, mutta miten johto pystyy muuttamaan omia toimintamalleja. Että niin...kyl siinä vielä tekemistä on, mutta ollaan menossa parempaan suuntaan kyllä." (E)</i>
<b>Apua ajankäytön hallintaan ja eri menetelmien määrä suhteessa käytettävään aikaan</b>	<i>"Vähän täs on se ongelma niinku se, että ei niinkään se et ei ois saatavilla tietoo, koulutusta ja kaikkee muuta. Kurssei on käyty ja kaikkee muuta, mut niinku tos tänäänki nähtiin et tilanteet muuttuu arjessa niin nopeesti, niin on vähän se, et missä välis niinku mitäki tekee ja palaverissa jo pelkästään niihin tiedotusasioihin menee niin paljon aikaa ja uudet systeemit ja tulee ja tulee vierailijoita ja jotain muuta niin en tiedä, siis vähän vaikee löytää sitä niinku aikaa siihen kaikkeen läpiviemiseen sitten." (I)</i>
<b>Valmentavan esimiestyön laadun mittaamisen kehittäminen</b>	<i>"Kun se [esimiesarvio] tehdään kerran vuodessa, niin se on hyvin subjektiivinen näkemys siitä viikosta milloin se tehdään ja se tehdään aina syksyllä pahimpaan mahdolliseen aikaan. Kaikki on tullu lomalta ja on pahalla tuulella. Niin oikeesti tavallaan, että okei se esimies, joka on pitänyt hyvänä sen syksyn, sattuu että tiimimatka on tehty just edellisellä viikonloppuna kas kummaa ja kakkukahvit on just juotu edellisellä viikolla, niin aivan varmasti saa ihan ylihyvät arviot siihen nähden." (H)</i>

## LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio 2007. Tiedostava ja eettinen johtajuus. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, Helsinki 99-113.
- Aaltonen, Tapio & Kirjavainen, Paula 2006. Mentorointi, coaching ja työnohjaus -monta tietä avainhenkilöiden hyvinvointiosaamiseen. *Työn Tuuli* 2/2006, 69-75.
- Aaltonen, Tapio & Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu 2005. *Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Alaja, K. 2007. Haasta itsesi muutokseen. *Ekonomi* 6/2007, 20-24.
- Alasuutari, Pertti 1993. *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.
- Barner, Robert & Higgins, Julie 2007. Understanding implicit models that guide the coaching process. *The Journal of Management Development*. Vol 26 no.2, 148-158.
- Bryman, Alan & Bell, Emma 2003. *Business Research Methods*. Oxford University Press Inc., New York.
- Buckingham, Marcus & Clifton, Donald 2001. *Now, Discover Your Strengths*. Free Press.
- Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2008. *Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Tietosanoma Oy, Helsinki.
- Colombo, Juan J. & Werther, William B. Jr. 2003. Strategic career coaching for an uncertain world. *Business horizons*. July-August 2003, 33-38.
- Downey, Myles 2003. *Effective coaching: Lessons from the coach's coach*. 2. painos. Texere Publishing, New York.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Fairley, S. G. & Stout, C. E. 2004. *Getting started in personal and executive coaching*. John Wiley & Sons, New Jersey
- Gallwey, Timothy 2005. *Voita vastustajasi, voita itsesi!* Suomennettu alkuteoksesta Gallwey, Timothy 1997. *The Inner Game of Tennis*. Random House Publishing.
- Hargie, Owen 1986. *The Handbook of communication skills*. Routledge, London.
- Harmaja, Tiina & Hellbom, Kaj 2007. Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, Helsinki 213-229.
- Harvard Business Essentials 2004. *Coaching and Mentoring, How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.

- Havunen, Risto 2004. *Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hellbom, Kaj & Mauro, Seija & Salo, Matti 2006. *Johtamisen nyt: Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Hernez-Broome, Gina & Huges, Richard L. 2004. Leadership Development: past, present, and future, *Human Resource Planning*, Vol. 27, No. 1, 24-32.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1995. *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirvihuhta, Harri 2006. *Coaching- valmenna ja sparraa menestykseen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Jalava, Urpo 2001. *Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Järvinen, Vappu & Salojärvi, Sari 2007. *Henkilöstöjohtamisen trendit 2007*. Kyselytutkimusraportti. Johtamistaidon opisto.
- Kansanen, Olli & Cannon, Fred 1997. *Esimies valmentajana: yhteistyöllä tuloksiin*. WSOY Kirjapainoyksikkö, Porvoo.
- Karjalainen, Sari 2010. Vahva Voima. Kauppalehti Optio 1/2010, 50-54.
- Keski-Luopa, Leila 2001. *Työnohjaus vai superviisaus - Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityopsykologisten perusteiden tarkastelua*. Metanoia instituutti.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kotter, John 1988. *The Leadership Factor*. The Free Press, New York.
- Luoma, Mikko & Salojärvi, Sari 2007. Coachingilla menestykseen – Tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, Helsinki 21-37.
- Martin, C. 2001. *The life coaching handbook: Everything You Need to Be an Effective Life Coach*. Crown House Publishing, Wales.
- McGill, Michael.E., Slocum, John W. Jr. & Lei, David 1992. Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics* (Summer), 5-17.
- Pankin materiaali 2007. Tutkittavan pankin kouluttajana toimivan konsultointiyrityksen koulutusmateriaali liittyen valmennuskeskusteluihin ja havainnointiin.
- Pankin materiaali 2010. Tutkittavan pankin intranetin materiaali liittyen valmentavaan esimiestyöhön 08.01.2010.
- Parpei, Ria 2008. *Business coaching itsesäätelyn kehityksinterventiona*. Väitöskirja 12.12.2008. Teknillinen korkeakoulu/Tuotantotalouden laitos, Espoo.



- Phillips, Richard 1994. Coaching for Higher Performance. *Management developing review*. Vol. 7, no. 5, 19–22.
- Pirnes, Unto 1989. *Kehittyvä johtajuus - johtamisen dynamiikka*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Pirnes, Unto 1995. *Kehittyvä johtajuus - johtamisen dynamiikka*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Pirnes, Unto 2003. *Kehittyvä johtajuus - johtamisen dynamiikka*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Pohjanheimo, Esa 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, Helsinki 39-55.
- Romana, Anneli 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, Helsinki 115-135.
- Räsänen, Mikko 2007. Johdanto-Miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, Helsinki 15-20.
- Salomaa, Raija 2007. Business Coaching. Seminaarityö, AKO-53.V/Muutosjohtamisen seminaari Tuusulassa 28.5.2007. Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.
- Santasalo, Laura & Åhman, Helena 2007. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenen coaching. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, Helsinki 57-76.
- Schein, Edgar 1985. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schön, Donald. 1983. *The reflective practitioner: how professionals think in action*. Basic Books, New York.
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline - The Art & Practice of The Learning Organization*. Random House, London.
- Sweeney, Tony 2007. Coaching your way to the top. *Industrial and commercial training*, vol. 39, no. 3, 170-173.
- Säntti, Risto 2007. Osaamistarpeet coaching ja vaikuttavuus. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, Helsinki 137-146.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Whitmore, John 2002. *Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Viitala, Riitta 2002. *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Väitöskirja. Johtamisen laitos, Vaasan yliopisto.
- Viitala, Riitta 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Viitala Riitta 2005. *Johda osaamista-Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Infoviestintä Oy, Keuruu.

Viitala, Riitta 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, Helsinki 77-97.

#### Verkkolähteet:

Downey, Myles 2010. Comment - *The Line Manager's Role and the Place of Coaching*.  
<http://www.downeycoaching.com/comment.pdf> Viitattu 29.3.2010.

Finva, 2010. Finanssi- ja vakuutuskoulutus.  
<http://www.fkl.fi/ravato/pankki/historia.htm> Viitattu 26.8.2010.

ICF Finland, International Coach Federation 2010.  
<http://www.icffinland.fi/> Viitattu 8.3.2010.

Suomen Coaching yhdistys 2010.  
<http://www.coaching-yhdistys.com//coaching.htm> Viitattu 5.3.2010.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> Viitattu 7.4.2010.

Tiuraniemi, Juhani 1994. *Reflektiivisen ammattikäytännön käsitteestä*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja.  
<http://users.utu.fi/juhtiur/reflektio.htm> Viitattu 26.3.2010.

## **LIITTEET**

### **Liite 1 Haastattelurunko**

Nimi:

Ikä:

Asema organisaatiossa:

Koulutus:

#### **Taustaa:**

1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt X pankissa ja minkälaisissa tehtävissä?
2. Mitä kaikkea kuuluu keskeisiin tehtäviisi konttorinjohtajana/palvelupäällikkönä?
3. Ovatko työtehtäväsi tai työsi luonne mielestäsi merkittävästi muuttunut sinä aikana kun olet ollut X pankissa töissä. Jos on, millä tavalla?
4. Aiemmat työtehtävät ennen X pankkia lyhyesti?

#### **Muutama kysymys liittyen koulutukseen yleisellä tasolla:**

5. Mitä mieltä olet koulutuksesta/kouluttautumisesta yleisesti ja kuinka suuri rooli sillä on mielestäsi työssä menestymisessä?
6. Minkälaista on hyvä koulutus?
7. Mitkä näet vaihtoehtoisina tapoina koulutuksen rinnalla omassa työssä kehittymiseen?

#### **Johtajuus/johtamisen kehittäminen/esimiehenä toimiminen yleisellä tasolla:**

8. Kuinka näet johtajuuden, onko se synnynnäistä. Voiko koulutuksen kautta oppia hyväksi johtajaksi/esimieheksi?
9. Millä muilla keinoilla kuin kouluttautumalla mielestäsi voidaan kehittää johtamista?

#### **Valmentava esimiestyö**

10. Mitä on mielestäsi valmentava esimiestyö, mitä siihen kuuluu?
11. Miten koet valmentavan esimiestyön, onko se sinulle luontainen tapa toteuttaa johtamista vai koetko ns. perinteiset johtamismenetelmät sopivampina?

#### **Valmentavan esimiestyön toteuttaminen**

12. Millä eri tavoilla valmentavaa esimiestyötä on mielestäsi mahdollista toteuttaa?
13. Mitä seuraavista X pankissa olevista valmennuksen keinoista käytät omassa

esimiestyössäsi: kehityskeskustelut, valmennuskeskustelut, tiimipalaverit, myyntipalaverit ja havainnointi? Kuinka säännöllisesti?

14. Kuinka hyvin mielestäsi kehityskeskustelut tukevat valmentavaa esimiestyötä ja millä tavalla?
15. Minkälaisista asioista keskustellette valmennuskeskusteluissa, mitä niissä tapahtuu? Koetko valmennuskeskusteluista olevan hyötyä kaikille vain osalle toimihenkilöistä?
16. Onko sinulla kokemusta havainnoinnista? Jos on, niin minkälaista, mitä havainnoinnissa tapahtuu? Jos ei, miksi et havainnoi?
17. Miten seuraat laadullisia tuloksia: asiakaspalvelun laatua, tulosten laatua? Koetko että valmennuksen myötä toimihenkilön työsuoritus/tulokset/onnistumiset työssä ovat kehittyneet? Onko tulosten seuraaminen mielestäsi helppoa?
18. Miten koet organisaation ylätavoitteiden, arvojen ja strategian linkittämisen valmennustyöhön?

### **Oma kehittyminen valmentajana**

19. X pankissa johtamisen ja valmentamisen kehittämistä tehdään monella eri tavalla. Mitä mieltä olet yleisesti X pankin johtamisen kehittämisestä?
20. Koetko itsesi aktiiviseksi vai passiiviseksi osallistujaksi X pankin johtamisen kehittämiseen? Kuinka paljon otat osaa pankin tarjoamiin mahdollisuuksiin? Osallistutko vain pakollisiin valmennuksiin ja koulutuksiin vai hyödynnätkö myös vapaaehtoisia mahdollisuuksia?
21. Mikä valmentavassa esimiestyössä on sinulle helppoa? Mitkä ovat vahvuutesi valmentajana?
22. Mitkä asiat koet haasteellisiksi ja vaikeiksi? Mitkä ovat heikkoutesi valmentajana?
23. Kuinka paljon käytät omaa aikaasi itsesi kehittämiseen? Luetko esim. aihetta käsittelevää kirjallisuutta?
24. Millä tavoin koet saavasi parhaiten palautetta omista valmentajan taidoistasi?
25. Miten hyödylliseksi koet yksilö ja ryhmäcoachingin? Koetko että valmentajille tarjottavaa yksilö- ja ryhmäcoachingia pitäisi lähteä tekemään vahvemmin? Oletko käyttänyt yksilöcoachingia, jos olet minkälaisissa tilanteissa?
26. Mitä kehitettävää koet pankin valmentajien valmennuksessa olevan tulevaisuuden kannalta?

## **Lisätietoa coachingista esimiesten kehittämisen menetelmänä**

### **Historia**

Coachingin juuret voidaan löytää sekä psykoterapiasta, työnohjauksesta, että urheilusta ja kulttuurista. Coachingin yhdistäminen henkilöstön, johdon ja liiketoiminnan kehittämiseen on toistaiseksi varsin tuore ilmiö. Angloamerikkalainen johtamiskirjallisuus sisältää mainintoja ”business coacheista” ainakin jo 1990-luvun alusta, mutta Suomeen termi on selvästi rantautunut vasta lähempänä vuosituhannen vaihdetta. Tuolloin valmennus kuitenkin oli käytännössä enemmän massatapahtumia kuin henkilökohtaista ohjausta. Nykyinen henkilökohtainen tai pienyhteisömuotoinen coaching on yleistynyt vasta parin viimeisen vuoden aikana Suomessa. (Luoma & Salojärvi 2007, 26–27) Periaatteessa coachingissa voidaan sanoa olevan kyse ikivanhan toimintatavan uudeltaisesta ja jalostuneesta sovelluksesta, mutta samalla voidaan puhua johtamisen kehittämiseen tähtäävästä innovaatiosta, luonnehtii Coach ja Coaching yhdistyksen hallituksen puheenjohtaja Tapio Aaltonen (Carlsson & Forssell 2008, 9).

### **Termi coaching**

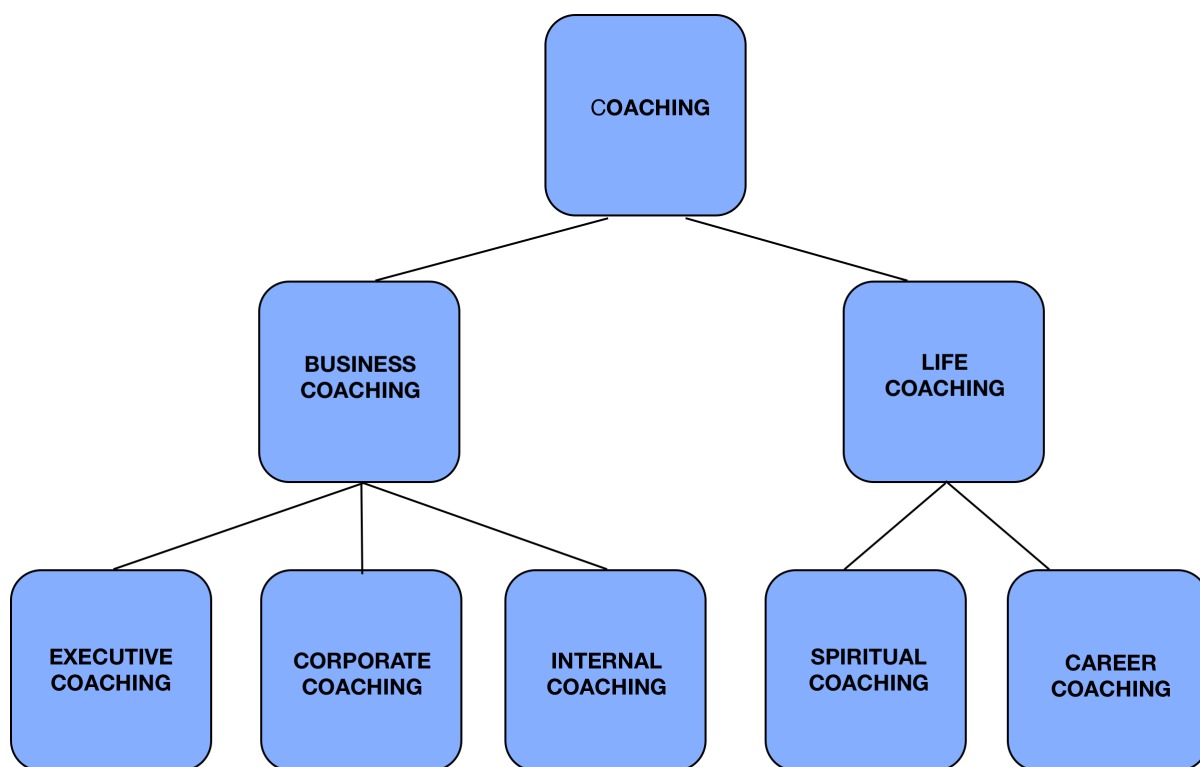
Sanalle coaching on vaikea löytää hyvää suomenkielistä vastinetta. Alalla käytettävät termit ovat Suomessa vielä jäsentymättömät. Niinpä menetelmää voidaan kutsua valmennukseksi, coachingiksi tai coaching-prosessiksi, prosessiin osallistuva asiakas voi olla valmennettava, coachattava tai coachee ja prosessia ohjaava asiantuntija on valmentaja tai coach. (Räsänen 2007, 15) Amerikkalaiset ovat lainanneet termin ”coaching” urheilusanastosta, joten analogisesti meillä pitäisi puhua valmentajuudesta. Coaching termi on kuitenkin osoittautunut valmentajuutta vetovoimaisemmaksi ja myyvämmäksi, joten se näyttää vakiintuvan Suomessakin ainakin normatiivisessa kirjallisuudessa. (Viitala 2007, 84) Merkittävin syy, miksi Suomen Coaching-yhdistys ry:tä perustettaessa päädyttiin käyttämään englanninkielistä coaching-sanaa esimerkiksi valmennuksen tai muun termin sijaan, oli se, että haluttiin selkeästi rajata coaching menetelmänä. Termiä valmennus käytettiin siinä vaiheessa jo niin monen kehittämismenetelmän yhteydessä, että sen käyttö tämän nimenomaisen metodologian yhteydessä olisi entisestään sekoittanut pakkaa. (Harmaja & Hellbom 2007, 216–217)

### **Coachingin eri kategoriat**

Toimintayhteys ja valmennettavan tilanteeseen tuoma sisältö, johon coaching kohdistuu, mahdollistavat coachingin luokittelun eri kategorioihin. Näitä kategorioita osoittavat termin etuliitteet. Selkein erottelu tehdään työyhteisöissä ja liiketoiminnassa tapahtuvan (business coaching) ja oman

elämäntaidon (personnel/life coaching) coachingin välille (Martin 2001; Fairley & Stout 2004). Business coachingin lähtökohtana ovat aina organisaation tavoitteet, kun life coachingissa tavoitteet löytyvät coachattavien yksityiselämästä. Viitekehyksistään huolimatta life ja business coachingilla on myös yhdistäviä tekijöitä. Coachingiin kuuluu aina henkilökohtainen aspekti riippumatta siitä, mikä on tavoiteltava lopputulos ja kehityksen kohde. (Harmaja & Hellbom 2007, 218–219) Yläkäsitteet business coaching ja life coaching voidaan vielä jakaa tarkempiin alaluokkiin: business coaching esimerkiksi ylimmälle johdolle (executive coaching) tai organisaation kehittämiseen (corporate coaching) suunnattuun sekä yrityksen sisäiseen coachingiin (internal coaching); life coaching puolestaan esimerkiksi henkistymiseen (spiritual coaching) tai urasuunnitteluun (career coaching) suunnattuun coachingiin. (Parppei 2008, 5-6)

Kaavio 7 Coaching-kategoriat



(Parppei 2008, 5-6)

Coaching on alun perin tekniikkana yksilölähtöinen. Ryhmäcoachingia käytetään jonkin verran, mutta sekin on tekniikkana dialogiperusteinen. Yksi coach pystyy harvoin huomioimaan jokaisen kuuntelijan omia tavoitteita ja reaktioita samanaikaisesti, varsinkin jos ryhmä on suuri. Tämä vaikeuttaa coaching-tekniikan käyttöä ryhmätasolla. (Carlsson & Forssell 2008, 45) Ryhmävalmennuksen vahvuus on se, että samalla kertaa saadaan esiin useita näkökulmia ja myös monenlaisia kokemuksia. Ryhmän

valmentamisessa puhutaan enemmän kaikkia koskevista asioista, joista jokainen poimii itselleen tärkeimmät ja miettii itsekseen, miten voisi soveltaa asioita omassa työssään (Aaltonen ym. 2005, 316). Kollegoiden näkemykset ja palaute koetaan usein merkittävämpänä kuin valmentajan, koska vertaisarvio on lähellä omaa arkityötä. Ryhmätyöskentelyn vaativuutta kasvattaa se, että luottamuksen ja toimivan vuorovaikutuksen rakentaminen vaatii oman aikansa. Ryhmätilanne on myös valmentajalle erilainen kuin yksilötilanne, koska se edellyttää ryhmädynamiikan ja ryhmätyön menetelmien tuntemista. (Pohjanheimo 2007, 52)

### **Coaching-tutkimus**

Coaching lainaa monesta eri opista ja tekniikasta. Voidaankin sanoa, että se on tiettyssä mielessä monitieteellistä toimintaa ja yhdistelmä kehitysmalleja psykologian, aikuiskasvatustieteen, urheiluvalmennuksen, liiketaloustieteiden ja businesskonsultoinnin alueilta. (Carlsson & Forssell 2008, 129; Räsänen 2007, 16) Vahvimmin coachingiin on varmasti vaikuttanut humanistinen lähestymistapa, jonka filosofista perintöä on coachingissa vahvasti näkyvä ihmiskäsitys tavoitteellisesta ja vastuullisesta oman elämänsä asiantuntijasta. Kukin edellä mainituista lähestymistavoista tarjoaa coachille eräänlaisen linssin, joka läpi itse prosessia, asiakasta ja hänen ongelmaansa tarkastellaan. Ennen kuin coachingin oma teoria on riittävän vahva ja empiriaa riittävästi coachin olisi hyvä tunnistaa, mikä lähestymistapa on hänelle ominaisin, jotta hän voisi ammentaa viitteitä omasta taustateoriastaan ja perustella sitä kautta toimintaansa. (Harmaja & Hellbom 2007, 215–216) Monista alalla toimivista järjestöistä International Coach Federation on tällä hetkellä vahvassa kehitysvaiheessa. Mutta alalla kasvaa myös vahva yliopistollinen toiminta. Moni yliopisto tarjoaa jo coach-koulutusta ja tekee sitä tukevaa tutkimusta. (Harmaja & Hellbom 2007, 227) Coaching-tutkimusta on maailmalla aktiivisesti tehty viimeiset kymmenen vuotta. Tutkimusta on tehty itse coaching-ilmiöstä, mutta myös yhä useammin coachingin vaikuttavuudesta. Coachingin uskottavuutta rakentaa myös muun muassa Evidence-based coaching-suuntaus, jonka pyrkimyksenä on linkittää coaching jo tunnettuihin ja tutkittuihin tieteenaloihin sekä hyödyntää niistä saatavaa teoreettista ja empiiristä tietoa coaching käytänteiden arvioimiseen sekä kehittämiseen. (Harmaja & Hellbom 2007, 224–225)

### **Coaching tänä päivänä ja sen tulevaisuus**

Coaching on jo laajasti käytössä ympäri maailmaa, ja toimiala kasvaa jopa 40 % vuodessa. International Coach Federationin jäsentilastojen mukaan suurimmat maat ovat Yhdysvallat, Iso-Britannia, Kanada, Australia ja Ranska. Myös Skandinavian maat ovat vahvasti edustettuina keskisuurten coaching-maiden joukossa. Myös Etelä-Afrikassa ja Kiinassa alkaa olla huomattava määrä coacheja. Coaching toimintana on jo niin laajaa, että voimme hyvin puhua uudesta toimialasta. Toimialan kasvu näkyy coaching-tarjonnan ja asiakaskysynnän toisiaan tukevana kehityskulkuna.

Tarjonta on kasvanut voimakkaasti 1990-luvun alusta lähtien. Alkuaan yksittäisten coachien tarjoama kehitystuki on tänään kasvanut suurempien valmennusyritysten tarjoamiksi kehityspalveluiksi. (Harmaja & Hellbom 2007, 220) Coaching-toimiala on Suomessa varsin uusi. Voidaan sanoa, että se on muotoutunut viimeisen viiden vuoden aikana. Suomesta löytyy kaikkien coaching-suuntausten edustajia. Useimmat ovat myös perustaneet yhdistyksiä toimintansa edistämiseksi. Urheiluvalmennusta meillä on ollut kauan. 2000-luvun alussa meille tuli life coaching-tyyppinen elämäntaidon valmennus, ja vuonna 2004 Suomeen perustettiin vain business coachingiin painottuva Suomen coaching-yhdistys ry. (Harmaja & Hellbom 2007, 225)

Voidaan olettaa, että viiden vuoden päästä, kun coaching on noin kymmenen vuoden ikäinen toimiala Suomessa ja parinkymmenen vuoden ikäinen maailmalla, se on selkeästi määritelty toimiala, jolla toimii tuhansia coacheja. Samalla se on ylpeä ammattikunta, jolla on laadukas ja jatkuva koulutus. Coachingista on odotettavissa syntyvän myös kukoistava tutkimuskenttä ja jokaisen esimiehen työsopimukseen sisällytettävä käytäntö. (Harmaja & Hellbom 2007, 229) Räsänen (2007, 16) esittääkin, että tulevaisuudessa työelämän kulttuuri on toivottavasti muuttunut niin valmentavaksi, ettei ulkopuolista coachingia enää tarvita, ja työyhteisön jäsenet osaavat valmentaa sekä itseään, että toisiaan. Näin ollen Räsäsen mukaan kyvykkyytensä tiedostava henkilö ei enää tarvitse valmentajaa kuin erityistilanteissa.